

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LE COMPORTEMENT STRATÉGIQUE FACE À UNE RUPTURE
INSTITUTIONNELLE PROGRAMMÉE (VOLUME I)

THÈSE

PRÉSENTÉE

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DU PROGRAMME CONJOINT DE
DOCTORAT EN ADMINISTRATION

PAR

NAOUFEL REMILI

MAI 2013

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

L'élaboration d'une thèse est un défi de taille et surtout une épreuve de longue haleine parsemée d'obstacles et de périodes de doutes, voire de découragements. Heureusement, mon intérêt et ma persévérance m'ont toujours permis de surmonter ces contraintes et faire avancer cette recherche. Toutefois, l'apport de certaines personnes fût crucial tout au long de cette aventure et ce aussi bien de la part de ma famille et de mes professeurs que de certains acteurs de l'industrie du vêtement.

Tout d'abord, j'aimerais remercier tout particulièrement la femme de ma vie et la mère de mon enfant Céline, qui a été d'un soutien de tous les instants et qui a toujours su trouver les mots pour me motiver et m'aider à surmonter mes doutes. Sa patience, sa compréhension et son amour inconditionnel font en sorte que la réalisation et la qualité de cette thèse lui sont largement imputables.

Par ailleurs, j'ai une pensée toute particulière avec le parachèvement de ce projet pour ma mère sans qui je ne serais pas là aujourd'hui. Elle a su à travers le temps me transmettre sa passion de l'enseignement et des études. Jusqu'aux derniers jours de sa vie, elle n'a cessé de m'encourager à finir cette thèse. Cette dernière lui est dédiée comme j'ai dédié, dix ans auparavant, mon mémoire de maîtrise à mon père parti trop tôt lui aussi. Que dieu ait pitié de leurs âmes.

Je tiens également à remercier mon frère, sa femme, mes nombreux oncles et tantes, mes beaux-parents et toute ma famille élargie pour leur amour et support. Mon fils Ilyes est trop jeune encore pour se rendre compte de la valeur de ce travail, mais souvent ses sourires et son affection m'ont été, vers la fin de ce cheminement, d'un grand réconfort.

Toutefois, un travail doctoral est avant tout une collaboration de longue durée avec différents acteurs du milieu universitaire. Je tiens en premier lieu à témoigner ma profonde reconnaissance et mon admiration à Monsieur Serge Carrier, professeur à l'UQAM et mon co-directeur de recherche, qui a été, et est encore, un véritable mentor pour moi. Depuis qu'il m'a pris sous son aile il y a une dizaine d'années, il a toujours eu une attitude de père envers

moi et je lui dois énormément aujourd'hui. À travers ses conseils toujours judicieux, sa rigueur scientifique et son support moral, il a pu m'aider énormément à cheminer à travers cette épreuve.

Ensuite, je tiens à exprimer mes sincères remerciements à Monsieur Jean Pasquero, professeur à l'UQAM et mon directeur de recherche, pour sa marque de confiance à mon égard. Ses commentaires toujours enrichissants, ses encouragements et sa grande expertise m'ont été d'une aide précieuse et ce malgré un emploi du temps très chargé. À son contact, j'ai pu apprendre énormément et développer des compétences centrales pour devenir un meilleur enseignant et chercheur.

J'aimerais également adresser ma gratitude à madame Francine Séguin, professeure honoraire des HEC et membre de mon comité de thèse pour l'acuité de ses remarques et pour nos discussions toujours rafraichissantes. Je lui suis reconnaissant d'avoir accepté de continuer à siéger sur mon comité de thèse même après sa retraite. Sa large expérience et ses connaissances pointues ont souvent permis d'enrichir et structurer ma thèse.

Je tiens aussi à remercier tous les professeurs qui m'ont enseigné pendant mon doctorat à l'UQAM et à HEC et qui ont contribué à développer mon expertise théorique et méthodologique. Pour leur soutien et amitié, j'adresse également mes remerciements à mes collègues de l'École supérieure de mode de Montréal.

Finalement, je ne peux passer à côté de certaines personnes qui m'ont permis de réaliser mes études de cas. Ma gratitude va à un grand homme de l'industrie du vêtement monsieur Len Miller ainsi qu'à Jean Marc Gagnon et Mathieu Rossy. Sans leur accord et disponibilité, je n'aurais pas pu mener à bien cette recherche. Mes remerciements vont également à tous ceux qui ont accepté de m'accorder un peu de leur temps pour répondre à mes questions.

L'élaboration d'une thèse est rarement un long fleuve tranquille et dans mon cas, elle a même pris des fois des allures d'un chemin de croix, alors encore une fois merci à tous ceux et celles qui, d'une façon ou d'une autre, ont contribué à la réalisation de cette thèse et, du même coup, à me rendre un homme meilleur.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES	xiii
LISTE DES TABLEAUX	xv
LISTE DES ENCADRÉS	xvi
RÉSUMÉ.....	xvii
CHAPITRE I	
NATURE ET OBJET DE LA RECHERCHE	1
1.1 Introduction	2
1.2 Limite des approches actuelles dans l'analyse du comportement stratégique.....	3
1.3 La notion de rupture institutionnelle programmée	4
1.4 La nécessité d'intégrer différentes perspectives pour mieux apprécier le processus stratégique	7
1.5 L'unité d'analyse.....	10
CHAPITRE II	
LE CADRE THÉORIQUE.....	13
2.1 Rappel de la problématique de recherche et ébauche du cadre théorique	13
2.2 L'organisation et l'environnement : quel type de relations pour quels types d'action ?	15
2.3 Comment expliquer le comportement stratégique des firmes ?	18
2.4 Le dirigeant et son processus de création de sens	21
2.4.1 Critique et évolution de la rationalité	21
2.4.2 Les caractéristiques du dirigeant et l'action stratégique.....	24
2.4.3 La création de sens par les dirigeants	26
2.4.4 La création de sens et son influence sur le comportement stratégique.....	28
2.4.5 L'apport des mécanismes de veille et de traitement de l'information.....	30
2.4.6 La création de sens entre la stabilité et le changement.....	32
2.4.7 En résumé.....	36
2.5 L'influence du contexte.....	37
2.5.1 Définition du contexte	37
2.5.2 Le contexte institutionnel	39
2.5.3 Le contexte du marché	42

2.5.4 Le <i>management</i> tourné vers les parties prenantes : pour une meilleure lecture des forces contextuelles.....	44
2.5.5 Quelles réponses aux forces contextuelles ?	48
2.5.6 En résumé.....	51
2.6 Les interactions (les ressources relationnelles)	52
2.6.1 L'intérêt d'une telle dimension	53
2.6.2 De quels types d'interactions parle-t-on ?	55
2.6.3 Le rôle du capital social.....	56
2.6.4 Les avantages des interactions	58
2.6.5 Les ressources relationnelles entre l'apport et l'inertie	60
2.6.6 Apport de la littérature, limites et enrichissement.....	63
2.6.7 En résumé.....	64
2.7 Au-delà de ces trois éléments : à la recherche d'une dynamique de la formation des stratégies	65
2.8 Le concept de modèle d'affaires	68
CHAPITRE III	
LE CADRE EMPIRIQUE : L'INDUSTRIE DU VÊTEMENT AU QUÉBEC ET LES INCIDENCES DE L'ABOLITION DES QUOTAS À L'IMPORTATION	70
3.1 Présentation de l'industrie et de la rupture institutionnelle programmée.....	70
3.2 Les principales problématiques touchant l'industrie canadienne du vêtement	72
3.2.1 La problématique institutionnelle.....	72
3.2.2 La problématique de la main-d'œuvre	74
3.2.3 La problématique technologique	75
3.2.4 La problématique structurelle.....	76
3.2.5 La problématique culturelle.....	77
3.2.6 La problématique de l'approvisionnement	78
3.2.7 La problématique de l'évolution du consommateur	79
3.3 Les nouvelles configurations de l'industrie du vêtement.....	81
CHAPITRE IV	
LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE.....	83
4.1 Introduction	83
4.2 Stratégie de recherche	84
4.3 Design de la recherche et collecte des données.....	87

4.4 Opérationnalisation de la recherche	88
4.5 Unité d'analyse et illustration de la démarche contextualiste sur le terrain	91
4.6 Analyse des données et théorisation.....	94
4.7 Les critères de qualité de la recherche.....	97
CHAPITRE V	
ARIANNE LINGERIE : ILLUSTRATION D'UN PRAGMATISME ÉCLAIRÉ.....	100
5.1 Introduction	101
5.2 L'impact de l'abolition des quotas et l'évolution de l'entreprise.....	101
5.3 Les avantages de l'ALENA et la diversification des marchés	108
5.4 L'importance du marché américain et la problématique de la dépendance commerciale... ..	110
5.5 L'intégration en aval comme une autre façon de réduire la dépendance	112
5.6 La diversification des produits	113
5.7 Une autre évolution du modèle d'affaires : rester local ou opter pour l'importation ?	114
5.8 La démarche stratégique de l'entreprise.....	116
5.9 L'influence du contexte.....	118
5.9.1 La relation entreprise-environnement et le degré de contrôlabilité.....	118
5.9.2 Le cas particulier de l'influence des taux de change	121
5.9.3 L'approche d'Arianne Lingerie envers son environnement.....	125
5.10 Les caractéristiques des dirigeants, leur vision et processus de création de sens.....	130
5.10.1 L'apport du dirigeant.....	130
5.10.2 Le profil des dirigeants d'Arianne Lingerie	132
5.10.3 La vision stratégique et sa génétique.....	136
5.10.4 Le processus de création de sens	139
5.11 Les interactions	141
5.11.1 Cartographies des interactions.....	141
5.11.2 La chaîne de valeur étendue d'Arianne Lingerie	142
5.11.3 L'utilité des associations	144
5.11.4 Le rôle de l'État.....	145
5.11.5 Les interactions entre les ressources internes et externes.....	146
5.11.6 Illustrations de l'apport des interactions dans le cas d'Arianne Lingerie.....	148
5.12 Conclusion.....	151

CHAPITRE VI	
ATTRACTION : UNE HISTOIRE DE CROYANCE ET DE PERSÉVÉRANCE D'UNE FAMILLE ÉLARGIE	152
6.1 Introduction	152
6.2 Évolution de l'entreprise	152
6.3 L'impact de l'abolition des quotas	156
6.4 L'évolution du modèle d'affaires	160
6.5 La restructuration de l'entreprise et l'appropriation d'un nouveau métier.....	163
6.6 L'évolution du modèle d'affaires et les répercussions sur les clients	165
6.7 L'apport de la technologie.....	168
6.8 La diversification des activités et le développement de marques de commerce	170
6.9 L'approche stratégique de l'entreprise	175
6.9.1 État des lieux de la question stratégique chez Attraction	175
6.9.2 Le caractère collégial de l'élaboration des stratégies	175
6.9.3 L'incarnation d'un processus stratégique incrémental	178
6.9.4 Illustration de la démarche stratégique chez Attraction	180
6.9.5 L'opérationnalisation de la stratégie	181
6.10 Le rôle du dirigeant et le processus de création de sens.....	182
6.10.1 la vision stratégique du dirigeant d'Attraction	182
6.10.2 La dissémination de la vision stratégique.....	184
6.10.3 Les sources de la vision stratégique	185
6.10.4 Le caractère familial comme source stabilisatrice de la vision	186
6.10.5 Conclusion.....	188
6.11 L'influence du contexte et l'approche adoptée	189
6.11.1 Vision stratégique et comportement face au contexte	189
6.11.2 Exemples de comportements proactifs.....	191
6.11.3 Le dilemme changement-stabilité	194
6.12 Les interactions	196
6.12.1 L'importance et la cartographie des interactions d'Attraction	196
6.12.2 L'apport du conseil d'administration	199
6.12.3 Le rôle de l'État.....	200
6.12.4 L'importance de la réciprocité des liens.....	202

6.12.5 L'apport d'autres interactions et synthèse des contributions.....	204
6.13 Conclusion.....	207
CHAPITRE VII	
KEYSTONE : LA CONSTANCE DU JARDINIER	208
7.1 Introduction	208
7.2 L'impact de l'abolition des quotas	210
7.3 L'évolution de l'entreprise et de son modèle d'affaires.....	213
7.4 L'achat de ses associés	219
7.5 Le développement de la marque FDJ	220
7.6 Le rôle de la technologie	225
7.7 L'approche stratégique	226
7.8 L'influence du contexte.....	229
7.8.1 La stratégie entre la volonté et la possibilité	229
7.8.2 Les défis d'une approche volontariste.....	230
7.9 Les interactions	233
7.9.1 Cartographie des interactions de Keystone	233
7.9.2 L'apport des consultants.....	234
7.9.3 Le rôle des associations sectorielles	237
7.9.4 L'importance de l'État.....	239
7.9.5 Les partenaires commerciaux.....	240
7.9.6 Le rôle central du facteur humain.....	242
7.9.7 L'importance d'être « <i>on the map</i> »	243
7.10 Le rôle du dirigeant et le processus de création de sens.....	245
7.10.1 L'entreprise comme le prolongement de son dirigeant	245
7.10.2 Les champs d'influence du profil et des caractéristiques du dirigeant.....	246
7.10.3 La clairvoyance et l'illustration de la vision stratégique du dirigeant.....	247
7.10.4 L'incarnation du dirigeant missionnaire.....	251
7.10.5 Les caractéristiques de l'entrepreneur à succès.....	253
7.11 La perte d'identité	255
7.12 Conclusion.....	259

CHAPITRE VIII	
ANALYSE COMPARATIVE DES TROIS CAS.....	261
8.1 Introduction	261
8.2 Comportement face à l'abolition des quotas	265
8.3 Évolution du modèle d'affaires	268
8.4 Le profil et les caractéristiques du dirigeant.....	270
8.4.1 Tableau de comparaison des trois entreprises	270
8.4.2 La clairvoyance comme moteur de l'évolution du modèle d'affaires	274
8.4.3 Illustrations du lien fondamental entre la clairvoyance et les ressources.....	274
8.4.4 L'importance des solutions de différenciation	275
8.4.5 Le processus de création de sens et l'action.....	277
8.4.6 L'importance du contexte interne.....	278
8.5 L'apport des interactions	279
8.5.1 Tableau de comparaison des trois entreprises	279
8.5.2 Illustrations de l'apport des interactions	282
8.6 L'influence du contexte.....	284
8.6.1 Tableau de comparaison des trois entreprises sur la base de leur rapport à l'environnement	284
8.6.2 Le rapport complexe entre l'organisation et son environnement	287
8.6.3 Exemples de pressions environnementales	288
8.6.4 Le rôle central des mécanismes de veille	290
8.7 Conclusion.....	291
CHAPITRE IX	
CHAPITRE DE SYNTHÈSE ET DÉVELOPPEMENT DU CONCEPT DE MATURITÉ STRATÉGIQUE	293
9.1 Rappel de la problématique de recherche et du cadre théorique	293
9.2 Introduction	295
9.3 Première question de recherche.....	297
9.3.1 Le dirigeant et son processus de création de sens	298
9.3.1.1 Le rôle de la création de sens dans la compréhension des comportements stratégiques	298
9.3.1.2 Les facteurs influençant le processus de création de sens	299
9.3.1.3 Le lien central entre les caractéristiques du dirigeant et la création de sens	302

9.3.1.4 La spécificité de la démarche stratégique et la création de sens	304
9.3.1.5 Le rôle central des mécanismes de veille	305
9.3.2 Le rôle du contexte	308
9.3.2.1 Le fondement des stratégies de différenciation	308
9.3.2.2 La marge de manœuvre d'une entreprise et le degré de contrôlabilité des pressions environnementales.....	311
9.3.3 Les interactions (les ressources relationnelles)	314
9.3.3.1 Illustrations de l'apport des ressources relationnelles	314
9.3.3.2 Le cas spécifique des stratégies collectives.....	317
9.3.3.3 Illustration d'une communauté de pratique : le conseil d'administration	319
9.3.3.4 Amortisseur ou levier : la double contribution du portefeuille de relations	320
9.3.3.5 Le dilemme des relations interorganisationnelles	322
9.4 Deuxième question de recherche.....	324
9.4.1 Des régularités concernant le comportement stratégique des firmes	324
9.4.1.1 Une prise de connaissance précoce	324
9.4.1.2 La connexion entre les représentations inhérentes à différents aspects internes et externes.....	325
9.4.1.3 Le choix des stratégies offensives	328
9.4.2 Le processus de création de sens face à une rupture institutionnelle	329
9.4.3 Le rôle des ruptures institutionnelles.....	331
9.5 L'interaction entre les trois dimensions : à la recherche d'une dynamique du comportement stratégique	335
9.6 Le concept de maturité stratégique.....	339
9.6.1 Définition et fondements	339
9.6.2 La clairvoyance stratégique.....	343
9.6.3 Le développement d'une capacité d'action	346
9.7 Conclusion.....	354
CHAPITRE X	
CONCLUSION	355
10.1 Rappel de la problématique et des questions de recherche	355
10.2 La démarche et les choix théoriques	355
10.3 Contributions.....	356

10.3.1 Contributions théoriques	356
10.3.1.1 Le rôle des ruptures institutionnelles dans la formulation des stratégies	356
10.3.1.2 Les fondements du comportement stratégique	358
10.3.1.3 Le concept de maturité stratégique	359
10.3.1.4 Autres contributions	359
10.3.2 Contributions pratiques	360
10.3.3 Spécificités méthodologiques	362
10.4 Avenues futures de recherche	363
10.5 Limites de la recherche	364
Annexe A	
Définition de quelques termes utilisés dans la thèse	367
Annexe B	
Quelques exemples des caractéristiques de l'environnement utilisées dans la littérature (Sharfman et Dean, 1991)	368
Annexe C	
Quelques indications sur l'industrie du vêtement	369
Annexe D	
Liste des personnes interviewées	370
Annexe E	
Guide général d'entrevue	371
Annexe F	
Les principes liés à l'approche générale d'analyse inductive	373
Annexe G	
Les principaux événements identifiés par les personnes interviewées chez Arianne	374
Annexe H	
Les arguments en faveur de la délocalisation	375
Annexe I	
Les deux approches du lien organisation-environnement	378
Annexe J	
Exemples de propos qui illustrent la vision des dirigeants d'Arianne	379
Annexe K	
Les principaux événements identifiés par les personnes interviewées chez Attraction	381
Annexe L	
Le point de vue des dirigeants de l'entreprise expliquant les raisons de l'échec des premières marques de commerce créées	382

Annexe M	
La génétique des lignes ETHICA et INUK.....	383
Annexe N	
Propos illustrant la vision stratégique du dirigeant d'Attraction.....	384
Annexe O	
Quelques exemples de l'influence directe qu'ont pu exercer les contextes institutionnel et économique sur les activités et les choix d'Attraction	386
Annexe P	
Quelques citations illustrant la qualité de l'environnement de travail, l'importance accordée au facteur humain et la fierté qu'ont les employés à travailler pour cette entreprise.....	388
Annexe Q	
Les principaux événements identifiés par les personnes interviewées chez Keystone	390
Annexe R	
Les propos d'un consultant de Keystone expliquant de quelle façon l'entreprise a préparé l'évolution de son modèle d'affaires et sur quels critères elle a essayé de capitaliser	391
Annexe S	
Un exemple d'innovation chez Keystone.....	393
Annexe T	
Quelques citations illustrant la vision du dirigeant de Keystone.....	394
Annexe U	
Justification de certains termes choisis	396
BIBLIOGRAPHIE	398

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
1.1 Les trois pôles d'une recherche (Langley, 2003).....	1
2.1 Cadre théorique	15
2.2 Processus cognitif ou de création de sens dans les organisations (adapté de Creplet et Mehman Pazir, 2008)	36
3.1 Évolution de la répartition de la main-d'œuvre entre emplois de services et de production (tirée de CRHIV, 2011).....	75
3.2 Les problématiques de l'industrie du vêtement au Canada	80
3.3 Évolution d'un paradigme tourné vers le produit vers un paradigme centré service	82
4.1 Les principales étapes d'un projet de recherche (Quivy et Van Campenhoudt, 2001)	83
5.1 Les principaux événements et décisions d'Arianne à travers le temps.....	102
5.2 Les différents aspects de l'influence de l'environnement et leur degré de contrôlabilité.....	121
5.3 Les principales sphères touchées par l'influence du taux de change	124
5.4 Les caractéristiques du dirigeant comme filtre dans sa perception de l'environnement	131
5.5 Les principales interactions d'Arianne Lingerie avec des acteurs externes	142
6.1 Les principaux événements et décisions d'Attraction à travers le temps	154
6.2 Autres événements d'Attraction	155
6.3 Les principales interactions d'Attraction avec son environnement général	197
7.1 Les principaux événements et décisions de Keystone à travers le temps.....	214
7.2 Les principales parties prenantes ayant influencé l'évolution de Keystone	234
7.3 Les différents aspects influencés par le profil et les caractéristiques du dirigeant.....	247

Figure	Page
7.4 La vision stratégique du dirigeant de Keystone et ses différentes composantes	250
9.1 Rappel du cadre théorique.....	295
9.2 Les facteurs influençant le processus de création de sens et son évolution dans le temps	300
9.3 Le lien entre création de sens, vision et comportement.....	303
9.4 Les différents aspects de l'influence de l'environnement et leur degré de contrôlabilité par les entreprises (version 2)	312
9.5 Les différentes étapes du processus de création de sens face à une rupture institutionnelle.....	331
9.6 Le triptyque du comportement stratégique.....	338
9.7 Les deux ingrédients de la maturité stratégique	342
9.8 Les fondements de la maturité stratégique	353

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
2.1 Exemples de facteurs qui pourraient expliquer le comportement stratégique des entreprises	19
2.2 Quelques perspectives théoriques du processus de prise de décision stratégique, adaptées de Rouleau (2004) et Yoder (1999).....	22
2.3 Exemples de composantes du processus de création de sens	34
2.4 Les trois piliers des institutions (Scott, 2001)	42
4.1 Les caractéristiques de la stratégie narrative (Langley, 1999)	97
4.2 Les critères de qualité de l'étude (adapté de Lincoln et Guba, 1985)	97
4.3 Les caractéristiques de la recherche	99
5.1 Illustrations des avantages retirés des interactions dans le cas d'Arianne	149
6.1 L'apport des principales ressources externes dans le cas d'Attraction	205
7.1 Comparaison entre deux modèles d'affaires : détenir sa propre marque versus agir comme sous-traitant de marques privées	222
7.2 Exemples concrets de l'apport de quelques consultants.....	236
7.3 Application des caractéristiques de l'entrepreneur à succès selon Fillion (1991) au dirigeant de Keystone.....	254
8.1 Tableau comparatif des trois cas	263
8.2 Tableau de comparaison des cas sur la base du profil du dirigeant et des spécificités organisationnelles.....	272
8.3 Tableau de comparaison des cas sur la base des interactions.....	280
8.4 Tableau de comparaison des cas sur la base de la relation organisation-environnement....	286
8.5 Quelques illustrations de l'influence du contexte sur les réponses des entreprises.....	289

LISTE DES ENCADRÉS

Encadré	Page
5.1 Propos illustrant l'approche volontariste mais prudente de l'entreprise	128
5.2 Les 12 caractéristiques de l'entrepreneur à succès (Filion, 1991).....	132
5.3 Profil du vice-président de l'entreprise	135
6.1 Les désavantages du nouveau modèle d'affaires liés en grande partie à ceux de l'importation.....	167
6.2 Profil du dirigeant d'Attraction	186
6.3 Exemples de questions qui ont été traitées avec une approche proactive	194
6.4 L'apport des deux paliers gouvernementaux dans le cas d'Attraction.....	200
7.1 Rappel des éléments du contexte externe ayant façonné les stratégies de Keystone	233
7.2 Le dirigeant de Keystone comme illustration du profil du missionnaire (adapté de Filion, 2000)	251
9.1 Identification des régularités caractérisant le comportement stratégique des entreprises étudiées face à une rupture institutionnelle programmée.....	324
9.2 Illustration de la clairvoyance stratégique qui doit prévaloir dans les organisations	344

Résumé

L'objectif de cette thèse est de contribuer à une meilleure compréhension de la formulation et du renouvellement des stratégies à travers le temps. Nous avons pour ce faire choisi d'analyser les comportements stratégiques de trois entreprises face à un choc prévisible annoncé plusieurs années d'avance. Il s'agit de l'abolition des quotas à l'importation de vêtements décidée par l'Organisation Mondiale du Commerce en 1995, et qui devait prendre effet en 2005. La recherche a porté sur les deux questions suivantes :

- Quels sont les facteurs qui peuvent nous aider à comprendre la réaction et le comportement d'une entreprise à la suite d'une rupture institutionnelle programmée ?
- Existe-t-il des régularités qui se dégagent de l'évolution du processus stratégique prenant place à la suite d'une rupture institutionnelle programmée ?

La recherche est exploratoire et qualitative. Elle a été guidée par un modèle interactif de type contextualiste construit à partir de la littérature, qui met en relation trois éléments centraux : la création de sens par les décideurs, le contexte de chaque entreprise et les ressources relationnelles liant les entreprises et leurs parties prenantes. Ce modèle est globalement validé par le terrain. Il nous a permis, d'une part, de saisir les logiques sous-jacentes aux réponses formulées par les entreprises face à la rupture annoncée et, d'autre part, de replacer ces logiques dans l'évolution générale de la stratégie de ces entreprises à travers le temps.

L'analyse de nos résultats nous a révélé l'existence d'une forte cohérence entre les différents éléments de réponse aux questions posées. Nous proposons de les intégrer dans un modèle centré sur le concept de « maturité stratégique », défini comme l'acquisition par une entreprise de l'expertise nécessaire à la construction et au renouvellement de sa vision et de son action stratégiques. La maturité stratégique est faite à la fois de clairvoyance proactive et de capacité d'action. Elle s'enrichit dans le temps au cours d'un processus collectif d'apprentissage au contact des différentes problématiques internes et externes auxquelles les dirigeants sont appelés à se mesurer. La maturité stratégique expliquerait ainsi pourquoi les entreprises d'une même industrie ont su profiter mieux que d'autres du délai de dix ans dont elles disposaient avant l'abolition définitive des quotas à l'importation.

Mots clés : formation des stratégies, rupture institutionnelle programmée, dirigeant, contexte, ressources relationnelles, création de sens, industrie du vêtement, abolition des quotas.

CHAPITRE I

NATURE ET OBJET DE LA RECHERCHE

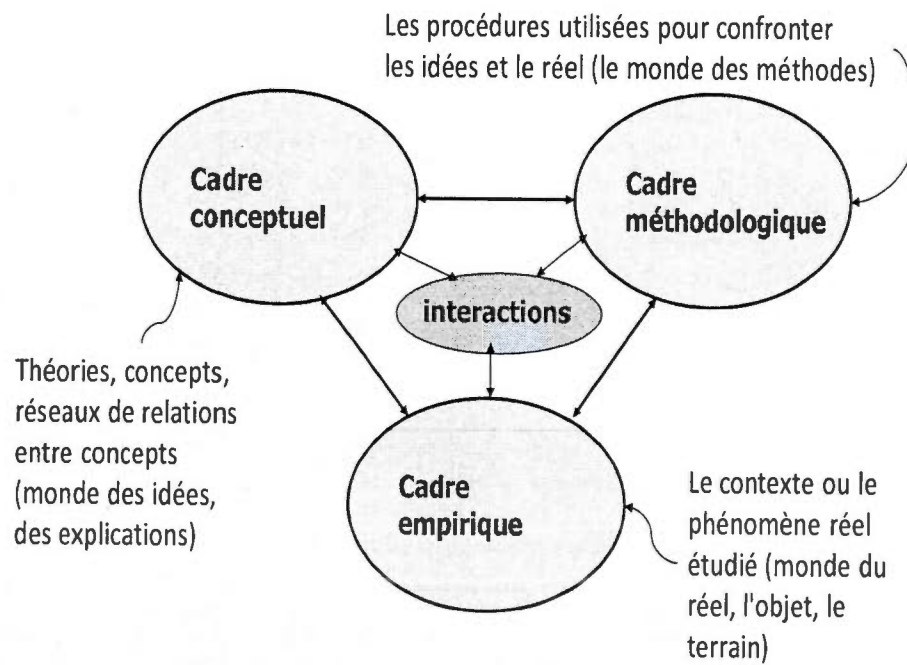


Figure 1.1: Les trois pôles d'une recherche (Langley, 2003)

Ce premier chapitre a pour but de préciser notre problématique de recherche, de justifier sa pertinence et de clarifier notre unité d'analyse.

1.1 Introduction

La formation des stratégies est l'un des événements importants qui caractérisent la vie de toute organisation. Un événement important dans la mesure où il oriente, influence, voire conditionne la façon dont l'entreprise va gérer ses activités et les processus d'affaires qui s'y rattachent. Dans ce sens, la stratégie peut être vue à la fois comme la concrétisation de la façon dont l'entreprise aborde l'environnement dans lequel elle opère avec son lot d'opportunités et de menaces, mais également le moyen, l'instrument, inextricablement lié à l'histoire et aux spécificités de l'organisation, qui permettrait d'atteindre une certaine performance. C'est pour cette raison que la littérature s'est largement attardée sur cette question hautement critique.

Notre intérêt à travers cette recherche se situe donc sur le plan de la stratégie et plus précisément celui de la formation des stratégies. Il faut souligner que ce champ est relativement jeune comparativement à d'autres théories et que malgré plusieurs interrogations quant à son positionnement et son utilité (voir notamment Whittington, 2003 ; Prahalad et Hamel, 1994), il demeure un aspect fondamental de l'étude des organisations. Dans la littérature, les définitions de la stratégie abondent, rendant le concept complètement polysémique. Les principales différences dans les approches et les définitions peuvent être situées à quatre niveaux :

- la genèse de la stratégie : avant, pendant ou après l'action ? ;
- la nature de la stratégie : approches déterministes versus approches volontaristes en passant par la perspective d'adaptation ;
- le niveau d'analyse et les acteurs de la stratégie : de l'individu au champ institutionnel ;
- la stratégie comme objet d'étude : d'une approche holiste à une approche fragmentée.

Par ailleurs, et malgré cette hétérogénéité, la stratégie demeure surtout l'outil et le processus qui permet de maintenir une certaine cohérence entre l'entreprise et son

environnement afin de réaliser les objectifs et d'atteindre une certaine performance. L'une des définitions les plus exhaustives et les plus riches de sens est celle de Hafsi, Séguin et Toulouse (1996) qui abordent la stratégie comme :

- 1- le prolongement du ou des dirigeants;
- 2- l'expression d'une communauté de personnes;
- 3- un filon conducteur;
- 4- la construction d'un avantage concurrentiel;
- 5- la gestion de la relation entreprise/environnement.

Pour notre recherche, nous nous intéresserons donc à la formation des stratégies. Plus précisément, nous nous situerons dans le courant de pensée qui vise à comprendre la façon dont les entreprises, à travers l'équipe dirigeante, abordent et créent du sens par rapport à l'environnement qui les entoure et y répondent. Nous tenterons également d'identifier les facteurs et les dimensions qui influenceraient ce processus. La littérature stratégique s'est intéressée à cette question, ce qui est compréhensible vu son caractère critique. Il n'en demeure pas moins que le traitement de cette problématique présente diverses limites que nous essayerons de mettre de l'avant dans les prochaines pages tout en précisant l'objet de notre recherche.

1.2 Limite des approches actuelles dans l'analyse du comportement stratégique

Cette limite concerne la source de l'influence provenant de l'environnement de l'entreprise. En effet, la littérature stratégique s'est attardée principalement à l'étude des stratégies d'entreprises face à un environnement général, souvent qualifié d'instable, de complexe, d'imprévisible et qui, dans l'une de ses formes les plus critiques, est qualifié d'environnement turbulent (*high velocity environments*) (Valente, 2004 ; Brown et Eisenhardt, 1998), environnement abordé comme une entité intrinsèque résultant de l'interaction de différents facteurs. L'objectif est d'apporter des éléments de réponses aux dirigeants quant aux façons de réagir et de mener à bien leurs processus d'affaires dans des contextes semblables. Cependant, il semble qu'une telle démarche, avec ce niveau de généralité, ne puisse dépasser le stade de propositions générales et abstraites. Ainsi, malgré ces efforts, dirigeants et universitaires ont encore du mal à percer la boîte noire de l'activité

stratégique. Pour essayer d'y remédier, une des façons de faire est d'analyser les réponses de diverses organisations, appartenant à une même industrie, faisant face à un même changement important, préalablement annoncé et touchant l'ensemble des acteurs œuvrant dans ce secteur d'activité.

L'objectif est de passer d'un niveau de généralité (en parlant d'environnement), où il semble difficile de généraliser le processus de réponse d'une organisation, à un niveau de spécificité qui permettrait beaucoup plus de compréhension, d'apprentissage et de réplication, le cas échéant. Mais de quel type de changement parle-t-on ?

1.3 La notion de rupture institutionnelle programmée

Le fait de nous intéresser à un événement unique nous permet justement de mettre de l'avant le rôle que joue ce type d'occurrence dans la vie d'une organisation. Traditionnellement défini comme un fait important qui marque l'actualité (www.larousse.fr), ce terme est utilisé dans la présente recherche pour décrire l'avènement d'un changement d'importance touchant une industrie. L'hypothèse est la suivante : si la formation des stratégies est abordée comme un processus continu, comme c'est le cas pour notre recherche, il est nécessaire d'avoir des points de référence ou d'ancrage qui vont permettre une meilleure analyse, éventuellement une comparaison plus fiable entre différentes organisations et un meilleur contrôle des influences environnementales.

Notons que plusieurs auteurs ont mis de l'avant l'utilité et le rôle des événements dans l'analyse des organisations tout en utilisant différentes appellations censées décrire un type particulier d'occurrences. Plus précisément, une partie de la littérature stratégique souligne le rôle de ces événements (appelés également *a change trigger*) dans le déclenchement des comportements stratégiques (Greenwood et al. 2002 ; Hoffman et Ocasio, 2001 ; Berger et Sikora, 1994 ; Pettigrew, 1985a ; Tushman et Romanelli, 1985). Hoffman (2001), quant à lui, avance l'idée que ce sont les événements majeurs dans la vie d'une organisation qui constituent des points de départ intéressants pour l'analyse et la compréhension des processus de changement. C'est probablement dans les propos de cet auteur (Hoffman, 1999; p. 353) que nous pouvons aller chercher l'essence même du rôle de ces événements :

I consider the possibility that disruptive events can sharply end what has become locked in by institutional inertia (White, 1992). Various referred to as shocks (Fligstein, 1991), jolts (Meyer, 1982), or discontinuities (Lorange, Scott Morton, & Ghoshal, 1986) [...] Whichever form they take, disruptive events have been central in explanations of change processes on various organizational levels. They have been described as creating disruptive uncertainty for individual organizations, forcing the initiation of unorthodox experiments that diverge from established practice (Meyer, 1982). They have also been described as throwing entire industries into the throes of quantum change, causing a restructuring process by the relocation of industry boundaries and an alteration of the bases of competition (Meyer et al., 1990).

Par ailleurs, le genre d'évènements auquel nous nous intéressons présente un certain nombre de spécificités. La première et probablement l'une des plus importantes est le fait que le type d'occurrence retenu touche l'ensemble d'une industrie et pas une organisation ou un groupe d'organisations. De ce fait, il serait lié à des aspects institutionnels qui ont la force légale de permettre un tel impact. Cela fait de la composante institutionnelle une dimension incontournable de notre approche. Il peut s'agir par exemple d'une nouvelle réglementation ou de nouvelles normes établies par un gouvernement.

Pour aller plus loin, nous estimons que ce type d'évènements devrait provoquer et donner lieu à des changements importants, permettant ainsi à une entreprise d'y faire face. Nous pouvons qualifier ces changements de stratégiques, notamment dans le sens entendu par Selznick (1957) : « *critical decisions [...] involves choices that affect the basic character of the enterprise* ». Nous utiliserons également le point de vue de Hafsi et Fabi (1997) pour mieux illustrer le genre de conséquences qu'auraient les évènements retenus. En effet, selon ces auteurs :

On peut dire qu'un changement est stratégique lorsqu'il touche soit le contenu (objectifs, appréciation de l'environnement et nature et disponibilité des ressources et du savoir-faire), soit le processus (structure, systèmes, culture et valeurs), de manière à modifier de manière durable la performance de l'organisation, et qu'il est perçu comme une rupture par les personnes clés de l'organisation.

Cette définition nous donne une idée du type de changement auquel nous nous intéressons, mais il faut avouer que ce qui est stratégique demeure souvent un jugement situationnel (Mintzberg, 1987). Ensuite, parallèlement au fait qu'il s'agisse d'un évènement qui s'impose à l'ensemble d'un secteur, l'existence d'un laps de temps entre la prise d'une telle décision et son entrée en vigueur est un aspect important qui caractérise le genre

d'évènement qui nous intéresse. En effet, l'aspect temporel est important dans la mesure où, d'une part, il donne un caractère prévisible à ce type d'occurrence, ce qui le différencie d'autres types d'évènements imprévisibles qui prennent place de façon soudaine et qui sont qualifiés par Meyer de *jolts* (Meyer et *al.*, 1990 ; Meyer, 1982) et, d'autre part, il permet également de voir comment les organisations le gèrent dans le temps.

White et Linden (2002) estiment qu'il existe une grande différence entre un cas dans lequel le changement est imposé de façon abrupte et un cas qui offre un laps de temps suffisant entre l'annonce d'une décision et son entrée en vigueur. Cela est d'autant plus important que, comme nous l'avons spécifié précédemment, ce type d'évènement devrait amener des changements importants. Il est généralement reconnu que ce genre de changement nécessite souvent du temps, notamment pour le planifier, l'implanter et le gérer, mais aussi pour susciter l'appropriation du projet, souvent décisive, de la part des membres de l'organisation. Plus encore, cette prévisibilité située dans un contexte turbulent et complexe serait intéressante à étudier.

Pour la suite des choses, nous utiliserons essentiellement le terme « rupture institutionnelle programmée » parce qu'il représente assez bien notre vision des choses et que sa définition est fondamentalement liée aux caractéristiques précédemment mentionnées. Toutefois, il nous semble pertinent d'utiliser ponctuellement d'autres termes comme « évènement », « occurrence », « choc majeur annoncé », voire même « crise » pour alléger le texte et éviter les répétitions. Nous utiliserons ce dernier terme parce que non seulement, nous aurons recours à certains éclaircissements provenant de la littérature sur la gestion des crises, mais également parce que nous nous reconnaissons dans certaines définitions de crises, notamment celle de Rosenthal, Charles et 't Hart (1989) : « *A serious threat to the basic structures or the fundamental values and norms of a social system, which under time pressure and highly uncertain circumstances- necessitates making critical decisions* ».

En résumé, une rupture institutionnelle programmée, objet de ce travail, est un évènement majeur, imposé par des acteurs institutionnels, touchant l'ensemble d'une industrie, qui donnerait lieu à des changements stratégiques dans l'organisation et qui est annoncé de façon préalable, donnant ainsi aux organisations un laps de temps pour s'y préparer.

Notre recherche tentera donc de comprendre les réactions et les comportements d'une entreprise face à une rupture institutionnelle programmée. Notre intérêt se situe donc sur le plan du **processus stratégique d'une organisation**, ce qui s'oppose à beaucoup d'autres études qui se sont attardées sur les conséquences et les transformations prenant place au niveau macro et plus précisément sur le plan du contexte sectoriel et institutionnel dans lequel œuvrent les entreprises (Greenwood et *al.*, 2002 ; Hoffman et Ocasio, 2001 ; Hoffman, 1997 ; Barnett et Carroll, 1993 ; Fligstein, 1991 ; Leblebici et *al.*, 1991 ; Smith et Grimm, 1987). L'objectif de ces études est de retracer et d'expliquer les changements de pratiques et de façons de faire, l'évolution du rôle et de la place de certains acteurs ainsi que l'évolution des règles du jeu dans un secteur spécifique.

1.4 La nécessité d'intégrer différentes perspectives pour mieux apprécier le processus stratégique

Lorsque nous consultons la littérature correspondante, l'une des seules études qui se rapproche de notre problématique est celle de Barr, Stimpert et Huff (1992) qui se sont posé la question à savoir si des organisations similaires dans des contextes similaires diffèrent dans leur capacité à reconnaître des changements significatifs dans leur environnement et à y réagir. Au-delà du fait qu'ils ne se sont pas intéressés aux effets d'un évènement précis, leur travail demeure essentiellement centré sur le rôle de la dimension cognitive et plus précisément des cartes mentales dans l'appréciation et l'interprétation des mêmes pressions de l'environnement. Leur recherche a toutefois permis de mettre de l'avant un constat important qui peut nous être utile dans notre démarche, à savoir que : « *renewal hinges not so much on noticing new conditions, but on being able to link environmental change to corporate strategy and to modify that linkage over time* ».

Justement, l'un des apports de notre travail découle de la critique inhérente au travail de Barr et *al.* (1992) qui caractérise une large partie de la littérature stratégique (comme les travaux de Hamel et Prahalad (1995) ; Hannan et Freeman (1977), etc.), à savoir des approches très fragmentées, voire réductionnistes du processus stratégique. En fait, tout en accordant une place importante dans notre recherche à la création de sens par les dirigeants de l'entreprise, nous pensons que d'autres variables sont importantes à considérer. En d'autres termes, **nous partons de la prémisse que le processus stratégique d'une firme et ses choix stratégiques résulteraient de l'interaction de différentes variables, aussi bien internes qu'externes. Notre travail vise donc à identifier ces éléments, leur localisation et interactions.** Le fait de nous intéresser aux répercussions d'un même changement perturbateur nous donne une sorte de point de référence permettant de mieux spécifier et étudier le processus stratégique en question.

Il faut noter que nous sommes loin d'être les premiers à vouloir intégrer différentes perspectives théoriques pour mieux comprendre le processus stratégique. Plusieurs auteurs, à travers leurs écrits, se sont tournés de plus en plus vers une telle démarche (Elbanna et Child, 2007 ; Papadakis, Lioukas et Chambers, 1998). Hough et White (2003), par exemple, estiment que : « *integrative models of the strategic decision-making process should be used to examine simultaneously the effects of context, managerial actions, and managers' cognitions* ». Cependant, la référence à ce niveau demeure la réflexion de Van de Ven et Poole (1995) :

It is the interplay between different perspectives that helps one gain a more comprehensive understanding of organizational life, because any one theoretical perspective invariably offers only a partial account of a complex phenomenon. Moreover, the juxtaposition of different theoretical perspectives brings into focus contrasting worldviews of social change and development. Working out the relationships between such seemingly divergent views provides opportunities to develop new theory that has stronger and broader explanatory power than the initial perspectives.

Néanmoins, nous pouvons reprocher à ces études de ne pas proposer de vision assez complète, voire réaliste du processus stratégique. En fait, deux grandes approches peuvent être dégagées de la littérature. La première regroupe les études qui intègrent différentes perspectives internes à l'organisation pour comprendre les choix organisationnels ou le

changement¹, notamment l'étude de Rajagopalan et Spreitzer (1996) qui ont utilisé les perspectives rationnelles, cognitives et de l'apprentissage; la célèbre étude de Allison (1971) sur l'affaire des missiles soviétiques dans laquelle il a utilisé les modèles rationnels, organisationnels et politiques et l'étude de Vas (2005) qui a intégré cinq perspectives tout comme Hart (1992) l'avait fait.

La deuxième approche combine les contextes interne et externe pour mieux comprendre les choix établis, approche que l'on retrouve dans les études de Oliver (1997, 1991), Greenwood et Hinings (1996), Tylor et Hitt (1991) ainsi que Pettigrew (1985a) et Hoffman (2001). Nous considérons en fait que ces études, parmi d'autres, ont vraiment permis d'avoir une vision plus claire et surtout plus globale et exhaustive de la démarche stratégique dans les organisations et que les racines de cette approche remontent au travail pionnier d'Andrews (1973). Néanmoins, nous estimons qu'un maillon de la chaîne manque à l'appel. Nous pensons en fait aux interactions de la firme avec toutes sortes d'acteurs qui constituent un levier incontournable d'actions dans le sens où il permet d'élargir les options stratégiques et d'atténuer l'impact d'éventuelles menaces. Même si nous avons vu ces dernières années une littérature foisonnante traitant des *stakeholders*, nous pensons que cette littérature n'a pas encore été suffisamment intégrée dans une véritable réflexion globale sur l'activité stratégique.

À partir de là, dans le cadre de notre travail, nous mobiliserons trois perspectives, à savoir la création de sens par les dirigeants, les interactions et le contexte. Au-delà de l'apport de chacune, ce sont surtout leurs interactions qui, à notre avis, permettent de mieux apprécier et comprendre la réaction d'une organisation à une rupture institutionnelle programmée. Ces perspectives ainsi que notre approche seront développées dans la deuxième partie de ce travail.

¹ Nous avons choisi de nous attarder pour les besoins de cette thèse sur la littérature qui traite non seulement du processus de management stratégique mais également de changements stratégiques parce que nous pensons que le changement fait partie intégrante du processus stratégique. Je me rappelle de la question que la professeure Francine Séguin a posée lors du cours de formation des stratégies, à savoir est-ce que la stratégie est un concept d'ordre ou de changement? Comme je pense que les deux concepts sont complémentaires et que nous pouvons penser qu'il existe au sein de toute organisation une tension permanente et créatrice entre le changement et la stabilité, nous nous sommes intéressés aux deux littératures qui sont par ailleurs très proches et s'entremêlent.

1.5 L'unité d'analyse

Dans le cadre de notre travail, nous allons considérer **le processus stratégique d'une entreprise** comme unité d'analyse. L'intérêt d'une approche processuelle ici est double. D'abord, nous pensons qu'aborder la stratégie d'une entreprise comme un processus continu dans le temps où s'entremêlent action et réflexion correspond à une vision plus réaliste du fonctionnement des organisations. Ensuite, au niveau méthodologique, considérer le processus constitue, à notre avis, une approche cohérente avec le genre de questions que nous nous posons. À ce propos, Langley (1997) estime que « lorsque l'ordonnancement temporel et l'interaction dynamique entre individus et organisations peuvent être d'importance capitale, les théories des processus sont indispensables ». L'œuvre de Pettigrew et ses collaborateurs abonde dans le même sens.

Plus concrètement, notre unité d'analyse sera donc le processus stratégique qui prend place à partir de la prise de connaissance de l'évènement en question. L'approche processuelle permet d'intégrer aussi bien l'aspect temporel (Butler, 1995) que contextuel (Pettigrew, 1985a) souvent négligés, voire ignorés dans un grand nombre de recherches sur les organisations, alors qu'il s'agit d'éléments importants qui peuvent éclairer et aider à comprendre les raisons de certaines décisions et autres comportements. Selon Mohr (1982) et Drazin, Glynn et Kazanjian (1999), qui évoquent cette problématique dans le cas précis de la créativité, cette négligence résulterait de la tendance qui consiste à définir la stratégie comme un résultat et non comme un processus.

Ainsi, nous aborderons la stratégie qu'élaborera une entreprise en réponse à un changement perturbateur comme une construction progressive qui se fait dans le temps et qui se nourrit et évolue sous l'influence de différents facteurs internes et externes. Notre vision est largement influencée par « l'incrémentalisme logique » de Quinn (1978) que nous pouvons illustrer par la réflexion suivante :

The processes used to arrive at the total strategy are typically fragmented, evolutionary, and largely intuitive. Although one can usually find embedded in these fragments some very refined pieces of formal strategic analysis, the real strategy tends to evolve as internal decisions and external events flow together to create a new widely shared consensus for action among key members of the top management team.

Cette approche est censée répondre aux limites cognitives de l'individu en prônant une démarche progressive et plus collective. Notre approche processuelle s'imprègne ainsi des travaux d'Avenier et *al.* (1997), Mintzberg et Waters (1985), Giddens (1984), Lindbloom (1959), mais particulièrement de la perspective « contextualiste » qui met l'accent sur l'interaction entre les facteurs internes et externes et son influence sur l'émergence, l'évolution et le développement de stratégies sur le plan des organisations (Webb et Pettigrew, 1999) :

Strategy can no longer be conceived through the static language of states or positions and must now be understood as an innovation contest where the bureaucratic and inflexible will not survive [...] Recognition of the dynamic character of the content of strategy raises a number of important questions concerning the emergence, development, and demise of types of strategy over time and the factors that trigger such changes. In particular, what are the characteristic patterns of strategy development that occur at both firm and industry level over time? Do firms pursue single dominating strategies at any point in time, or is the process of strategic evolution a pattern of changing emphases between different strategic initiatives and pathways? In any industry, are certain firms leaders and others followers in this process of strategy change? Is it possible that a firm could be an early adopter of a strategic initiative in one area of strategy but could be a later adopter in some other strategy area? If some firms are indeed consistently early or late adopters in an industry, why? What mixture of internal and external features of firm and industry conditions creates such industry leaders and laggards?

Notre démarche, comme celle de l'école « contextualiste », accorde une place centrale aux dirigeants d'entreprises, spécialement à ceux qui ont la capacité de mobiliser différentes ressources internes et externes pour orienter, voire reconfigurer le processus stratégique de l'organisation. Nous y reviendrons plus loin pour développer le rôle de cet acteur incontournable.

Une approche processuelle est donc nécessaire afin de mieux refléter la complexité et le caractère dynamique de l'activité stratégique, et parce qu'elle constitue une forme d'organisation qui met l'entreprise en relation avec l'environnement (Tarondeau, 1998). Nous pensons qu'un tel choix nous permettrait de mieux comprendre les décisions et les actions prises par une entreprise dans le temps et en réponse à un événement majeur annoncé et touchant l'ensemble d'une industrie.

Notre objectif sera donc d'identifier cette **dynamique** sous-jacente à la relation entre la construction et l'évolution d'une stratégie d'entreprise (entendue dans le sens d'un ensemble de comportements stratégiques consécutifs évoluant dans le temps) et les spécificités d'une rupture institutionnelle programmée. Plus précisément, notre problématique vise à **comprendre les réactions et comportements stratégiques des entreprises face à une rupture institutionnelle programmée.**

CHAPITRE II

LE CADRE THÉORIQUE

« If researchers hope to understand and improve strategic decision processes, our understanding of what causes the same stimuli to be interpreted differently in different organizations should be a high-priority research question. » (Fredrickson, 1983)

Dans ce qui suit, nous développerons et justifierons les différents aspects théoriques utilisés dans ce travail et nous présenterons le cadre théorique qui nous servira de structure de base pour aborder notre problématique. Nous évoquerons également l'influence de la nature des liens qu'entretient une firme avec l'environnement externe sur ses comportements stratégiques.

2.1 Rappel de la problématique de recherche et ébauche du cadre théorique

Notre projet de recherche vise donc la compréhension des comportements stratégiques d'une entreprise face à une rupture institutionnelle programmée. Concrètement, nous essayerons de répondre aux deux questions suivantes :

- quels sont les facteurs qui peuvent nous aider à comprendre la réaction et le comportement d'une entreprise à la suite d'une rupture institutionnelle programmée ?
- existe-t-il des régularités qui se dégagent de l'évolution du processus stratégique prenant place à la suite d'une rupture institutionnelle programmée ?

Nous visons donc une double contribution. D'abord, l'identification des facteurs critiques qui façonnent et expliquent les choix élaborés et ensuite la reconstitution du processus stratégique prenant place dans une organisation à la suite de la prise de

connaissance de cette échéance. Pour ce faire, nous ferons appel, comme nous l'avons justifié précédemment, à différentes perspectives théoriques. **Nous nous situons dans une approche contextuelle de la formulation des stratégies et nous partons de la prémisse selon laquelle le processus stratégique d'une firme et ses choix stratégiques résultent de l'interaction de différentes variables, aussi bien internes qu'externes.**

En effet, nous pensons que la manière avec laquelle les acteurs clés d'une entreprise abordent, interprètent et créent du sens par rapport à l'évènement en question influence les actions entreprises, d'où notre intérêt pour le profil des dirigeants prenant part au processus stratégique. Cette rupture institutionnelle programmée est une construction sociale qui n'existe qu'à travers le sens que lui donnent ces dirigeants. Cependant, nous croyons que d'autres éléments façonnent ces choix. Nous pensons au contexte dans lequel œuvre la firme ainsi qu'à ses interactions avec différents acteurs.

D'abord, le contexte dans lequel opère une entreprise est d'une influence cruciale mais il s'agit, dans le cadre de notre thèse, d'un contexte qui se traduit essentiellement à travers des éléments (artéfacts) vécus et interprétés comme étant importants aux yeux de l'équipe dirigeante. Nous incluons dans le contexte les pressions coercitives, normatives et mimétiques véhiculées par les acteurs institutionnels (Scott, 2001) ainsi que toutes sortes d'éléments qui sont, généralement, difficilement contrôlables par les firmes comme la hausse du dollar ou la santé de l'économie américaine.

Ensuite, nous croyons que l'efficacité du comportement stratégique de la firme, censé assurer la cohérence entre les aspects internes et externes d'une entreprise, requiert la mobilisation de ce que nous appelons des interactions ou des ressources relationnelles. En effet, nous estimons que les relations qu'entretient une firme avec différentes parties prenantes, spécialement celles qui sont basées sur la réciprocité des intérêts et un contact direct et assidu, permettent d'élargir les options stratégiques, d'atténuer certaines contraintes, d'amener plus de poids aux revendications et intérêts des membres de cette structure et donc de mieux répondre au changement en question.

En résumé, nous pensons que le comportement d'une firme en réaction à une rupture institutionnelle programmée s'explique par l'influence et l'interaction de trois éléments, à savoir le dirigeant et son processus de création de sens, les interactions et le contexte. Notre cadre théorique se présente donc comme suit :

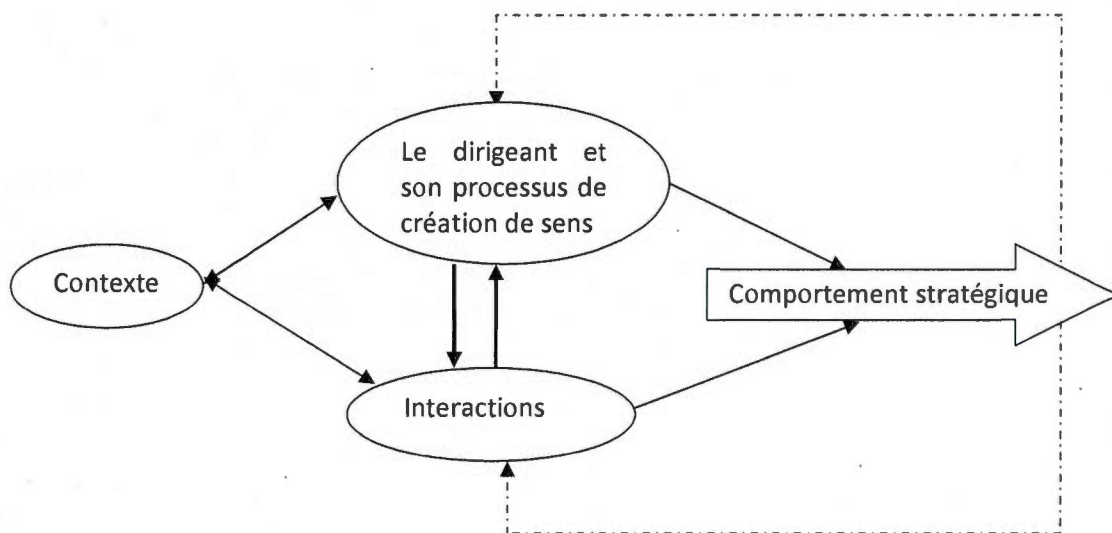


Figure 2.1: Cadre théorique

Nous développerons tout au long de ce chapitre ces différents éléments en mettant de l'avant leur pertinence ainsi que les variables critiques à considérer pour répondre à notre problématique de recherche. Par ailleurs, il nous semble pertinent de commencer par mettre de l'avant l'importance de la relation organisation-environnement et surtout par comprendre la façon dont la nature de cette relation peut influencer le comportement d'une firme.

2.2 L'organisation et l'environnement : quel type de relations pour quels types d'action ?

Dans la littérature stratégique et particulièrement dans une perspective contextualiste, les relations qu'entretient une organisation avec l'environnement dans lequel elle opère occupent une place centrale dans la mesure où elles sont censées influencer son fonctionnement et expliquer ses choix. Pour beaucoup, la gestion de ces relations constitue la raison d'être de

l'activité stratégique. Ce que nous voulons suggérer à ce niveau, c'est que pour comprendre les choix établis par une organisation, il est important de s'intéresser à la façon avec laquelle elle aborde et gère son environnement. La nature de cette relation dépend en fait de la conception des termes « organisation » et « environnement » véhiculée par les dirigeants d'une entreprise.

La prémisse de base sur laquelle repose cette relation est celle du système ouvert, développée initialement par Von Bertalanffy (1950) dans le contexte des organismes vivants et adaptée aux organisations, notamment par Emery et Trist (1965) et Scott (1981). À partir de là, on peut identifier deux façons différentes d'apprécier cette relation (Remili et Carrier, 2004).

D'un côté, nous retrouvons l'approche qui aborde l'environnement comme une entité externe, objective, distincte de l'organisation, qui influence ses activités et conditionne ses choix. Une telle approche met en avant une certaine dichotomie entre « organisation » et « environnement ». Il devient alors essentiel, pour les dirigeants, d'aligner les actions de l'organisation aux données de l'environnement. C'est la vision partagée notamment par Ansoff (1965) et surtout par les théories déterministes de la stratégie comme celle de l'écologie des populations (Aldrich, 1979 ; Hannan et Freeman, 1977) qui repose sur l'idée selon laquelle l'environnement sélectionne et décide, dans une population donnée, des entreprises qui survivent et de celles qui disparaissent. Plus précisément, l'environnement sélectionne les entreprises dont les variations internes correspondent davantage aux demandes externes.

De l'autre côté, une seconde approche aborde l'environnement comme une continuité de l'organisation, en d'autres termes comme une construction de la réalité par l'entreprise. Ainsi, l'environnement n'existe pas en dehors de ses actions. Dans cette perspective, l'organisation estime qu'il est possible d'être maître de son destin et donc d'agir sur son avenir, pas seulement de le subir (Hamel et Prahalad, 1995). L'organisation influence son environnement mais elle est aussi influencée par lui. Thompson (1967) affirme dans ce sens que « la survie d'une organisation dépend de sa capacité d'adaptation mais également de son action volontaire envers certains éléments de son environnement ». Drucker (1954), quant à

lui, attribue au dirigeant ce rôle critique de modeler et d'agir sur l'avenir de son entreprise. « La direction a une tâche essentielle de rendre ce qui est souhaitable, d'abord possible, ensuite réalisable. »

Il s'agit là de deux extrêmes et la marge de manœuvre d'une entreprise oscille entre ces deux extrémités. Plusieurs auteurs préfèrent parler d'adaptation comme un juste milieu, comme les tenants de l'école de la prise de décision (Cyert et March, 1963) et surtout ceux de la théorie de la contingence (Thompson, 1967 ; Lawrence et Lorch, 1967 ; Burns et Stalker, 1966). Néanmoins, c'est probablement la théorie du choix stratégique (Child, 1997, 1972) qui nous semble la plus réaliste. Il s'agit d'une troisième voie possible. Dans la version classique de cette théorie (Child, 1972), l'auteur estime que l'entreprise peut choisir un domaine où les forces de l'environnement ne contraignent pas trop sa survie. Cependant, c'est surtout la version revisitée vingt-cinq ans plus tard qui présente en quelque sorte les règles du jeu (Child, 1997) :

An appropriate contemporary extension of strategic choice [...] would continue, on the one hand, to maintain that environments have properties which cannot simply be enacted by organizational actors. This poses to those actors the question of whether they can select the most attractive environment in which to operate. However, it would recognize, on the other hand, that the implications of some environmental properties may be negotiable through social interaction between organizational actors and their external contacts. Attention to the ways in which actors seek to realize their goals through selection between environments needs to be complemented by attention to the ways they may seek to attain their objectives through mutual accommodation and collaboration with the parties within an existing environment.

Cette réflexion traduit en fait un certain consensus qui existe aujourd'hui dans la littérature quant au fait que les actions d'une entreprise découlent d'une interaction entre des éléments internes et externes (Henderson et Mitchell, 1997 ; Oliver, 1997, 1991 ; Ford et Backoff, 1988² ; Bourgeois, 1984). Par exemple, les contraintes auxquelles fait face une entreprise sont non seulement de nature externe mais émanent également d'un certain nombre de freins internes comme la rationalité limitée des dirigeants, la culture de l'entreprise, les différentes sous-cultures en place et les jeux de pouvoir qui s'y rattachent. Ainsi, au-delà du

² Ford et Backoff (1988) estiment que : « *Change may be stimulated by factors external to the organization, but the speeds of change are contained within the organization; the locus of control is internal.* »

fait de savoir qui contraint plus l'autre, c'est la reconnaissance de cette double influence qui est importante. Cette dualité, voire cette tension, entre les contextes interne et externe a été mise en avant par Thompson (1967) qui évoque un paradoxe fort intéressant lié à la relation de l'entreprise avec son environnement : d'un côté, elle doit s'adapter à son milieu et de l'autre, elle doit protéger ses compétences et ses processus clés.

Ce que nous voulons souligner ici, c'est que comme les compétences et la clairvoyance des dirigeants et l'existence d'un contexte interne favorable sont des éléments critiques, les caractéristiques de l'environnement dans lequel opère une firme le sont tout autant. Il faut comprendre néanmoins que, d'une façon générale, le contexte actuel dans lequel œuvrent les entreprises a évolué à travers les années en devenant plus complexe et instable. L'ouverture des marchés, le progrès technologique, l'évolution des sociétés et des consommateurs et l'intérêt grandissant envers les problématiques écologiques et sociales ne sont que quelques exemples qui contribuent à cette transformation profonde de la planète économique. L'intérêt pour nous est que cette évolution a des répercussions plus ou moins directes sur la gestion d'entreprises, une idée qui trouve racine dans les travaux de Lawrence et Lorsch (1967) dont l'objectif est de savoir quelles sortes d'organisations sont nécessaires pour faire face aux différents environnements de l'entreprise ? Ces travaux ont permis de suggérer que les entreprises les plus efficaces sont celles qui s'adaptent en fonction du degré d'incertitude de chacun de leur environnement.

Concrètement, cela signifie que lorsque les environnements sont plus stables et plus simples, les organisations peuvent se permettre d'être moins adaptables et plus hiérarchisées. Grâce à une certaine forme d'endoctrinement et à l'utilisation appropriée et ciblée des différentes structures et des différents systèmes, les membres de l'organisation arrivent à travailler conjointement à la réalisation des objectifs communs de l'entreprise. Plus l'environnement se complexifie, plus nous avons besoin d'approches dynamiques, moins linéaires et donc plus adaptées à la nature de l'environnement (Hatch, 2000).

2.3 Comment expliquer le comportement stratégique des firmes ?

Ce que nous avons essayé de faire dans la section précédente, c'est montrer que la compréhension de la nature des liens qu'entretient une organisation avec son environnement

est donc une source indéniable d'information qui aide à comprendre ses réactions et comportements. C'est dans cette perspective que Julien (2000) a identifié trois sortes d'entreprises : les proactives, les actives et les réactives.

Pour aller plus loin dans notre quête, nous avons essayé d'identifier à travers la littérature les facteurs qui pourraient expliquer le comportement stratégique des entreprises, plus précisément en réaction à l'évolution de leur environnement qui peut se traduire notamment par un changement ou un événement important. Le comportement stratégique d'une firme (ou trajectoire stratégique) peut être défini ici comme un ensemble de décisions stratégiques consécutives prises dans le temps. Le tableau suivant présente un récapitulatif des résultats.

Tableau 2.1 : Exemples de facteurs qui pourraient expliquer le comportement stratégique des entreprises

Éléments d'explication	Auteurs
Le contexte organisationnel : la stratégie (<i>strategic patterns : domain defense and domain offense</i>) et les structures de traitement d'information (participation, interaction, et formalisation)	Thomas et McDaniel (1990)
L'existence de <i>double loop routines</i>	Argyris et Schon (1978)
Capacités dynamiques	Eisenhardt et Martin (2000) ; Teece et <i>al.</i> (1997)
Capacités de changement ou d'adaptation	Soparnot (2005) ; Staber et Sydow (2002) ; Demers (1999) ; Greenwood et Hinings (1996)
Les caractéristiques du dirigeant dont, notamment : <ul style="list-style-type: none"> • <i>locus of control</i> • comment les dirigeants perçoivent un enjeu stratégique 	Tushman et Nadler (1990) Hodgkinson (2004) ; Finkelstein et Hambrick (1996) Billings, Milburn et Schaalman (1980)

L'expérience et particulièrement celle qui est liée à la gestion de changements antérieurs.	Amburgey et <i>al.</i> (1993) ; Kelly et Amburgey (1991)
Sources internes de pouvoir et d'influence	Scott (1994) ; Fombrun (1992) ; Pettigrew (1985a)
Sources externes de pouvoir et d'influence	Oliver (1992) ; Fligstein (1991) ; Pfeffer et Salancik (1978) ; Thompson (1967)
La perception de la nécessité de changement	Whitley et Czaban (1998) ; Ruef (1997)
Degré de satisfaction à l'égard de la situation actuelle de l'organisation	Sastry (1997) ; Greenwood et Hinnings (1996)
<i>Path dependancy</i>	David (1988) cité dans Boldrini et <i>al.</i> (2007)
Développer de nouvelles routines ou changer les routines existantes prend du temps	Nelson et Winter (1984)
Le rôle d'agents stratégiques capables d'introduire et d'intégrer le changement dans les structures internes de l'organisation	Beckert (1999)
Les compétences d'une organisation, la compréhension qu'ont les <i>managers</i> de ces compétences ainsi que le contexte historique	Henderson et Mitchell (1997)
Le <i>timing</i> des évènements	Staudenmayer, Tyre et Perlow (2002)
Les entreprises ouvertes sur leur environnement (<i>externally oriented firms</i>) sont plus enclines à comprendre et interpréter les actions de la concurrence et se sentent plus aptes à mettre en œuvre des réponses adéquates que les firmes qui ont un focus plutôt interne (<i>internally focused firms</i>).	Smith, Crimm, Gannon et Chen (1991)
L'existence d'activités de veille stratégique, de collecte d'information et de « <i>internal dessimination</i> »	Waller (1999)

Nous pouvons constater à travers cette recension une certaine hétérogénéité des résultats qui dépend notamment des théories et des perspectives mobilisées. En fait, la plupart des recherches ont tenté d'explorer le rôle et l'influence de certaines variables sur le comportement stratégique. Elles ont donc essayé d'aborder le problème selon un certain spectre qui n'est pas forcément le seul. Notre approche tente d'être plus globale et plus réaliste en intégrant différentes perspectives théoriques. Concrètement, nous nous intéresserons aux éléments suivants : la création du sens par le dirigeant, le contexte et les interactions, éléments qui vont être développés dans la prochaine partie.

2.4 Le dirigeant et son processus de création de sens

2.4.1 Critique et évolution de la rationalité

L'idée ici est d'introduire le concept de prise de décision, de montrer l'évolution de la littérature et donc des conceptions et objectifs et de rappeler le rôle central du dirigeant dans ce processus.

Ainsi, pour commencer à comprendre les comportements des entreprises face à une rupture institutionnelle programmée, nous choisissons de nous intéresser au processus stratégique. Ce dernier regroupe les différentes décisions stratégiques que prend l'entreprise au fur et à mesure du temps et de l'évolution de son environnement. La littérature s'est beaucoup penchée sur le processus de prise de décision stratégique pour essayer de le comprendre et peut-être pouvoir l'améliorer et l'optimiser. Il faut savoir que c'est le modèle rationnel de la prise de décision qui a longtemps dominé. À travers ce modèle qui trouve ses racines dans la perspective économique, le dirigeant est considéré comme un acteur rationnel qui identifie un problème, recherche de l'information, évalue les différentes alternatives et choisit celle qui maximise la rentabilité économique. Depuis, ce modèle a été largement critiqué et plusieurs autres perspectives ont été proposées pour justement répondre aux lacunes identifiées. Le tableau suivant présente quelques-unes de ces perspectives. L'objectif est de rendre ce processus le plus près de la réalité organisationnelle.

Tableau 2.2 : Quelques perspectives théoriques du processus de prise de décision stratégique, adaptées de Rouleau (2004) et Yoder (1999)

Modèle de prise de décision	Idée de base
Rationalité limitée (Simon, 1945)	<p>La rationalité de l'acteur est limitée par toutes sortes de contraintes (compétences, informations, etc.). Les organisations ont généralement plus qu'un seul objectif et ne peuvent considérer toutes les alternatives, amasser toutes les informations et prévoir toutes les conséquences.</p> <p>Recueillir et traiter l'information nécessite du temps et de l'argent, ce qui fait que l'incertitude qui existe est plus importante que ce que le modèle rationnel assume.</p>
Le modèle bureaucratique ou processuel (Allison, 1971)	<p>Ce modèle scinde une décision en différents éléments qui vont faire l'objet de procédures (ou routines). Ainsi, la prise de décision va être basée sur des routines organisationnelles tirées des expériences passées de l'entreprise plutôt qu'en fonction des préférences, alternatives et autres résultats.</p> <p>L'individu a peu de marge de manœuvre, il est contraint de se conformer et de s'ajuster aux structures sociales et organisationnelles.</p>
<p>La démarche incrémentale (Lindbloom, 1959)</p> <p>L'incrémentalisme logique (Quinn, 1978)</p>	<p>La formulation des stratégies doit se faire de façon progressive à travers un processus qui se répète continuellement au fur et à mesure que les conditions et les aspirations changent et que l'exactitude des prévisions s'améliore. On construit donc sur nos acquis et on les améliore continuellement.</p> <p>Il s'agit d'une démarche dans laquelle le dirigeant joue un rôle de chef d'orchestre en essayant de concilier l'existence d'orientations plus ou moins larges de l'action de l'entreprise et une certaine flexibilité, voire une expérimentation, dans les différentes unités organisationnelles.</p>
Le modèle de la poubelle (Cohen, March et Olsen, 1972)	Ce modèle aborde les organisations comme une sorte d'« anarchie organisationnelle » caractérisée par des préférences variées, peu cohérentes entre elles et mal définies, une technologie floue et une participation multiple et fluctuante (Alter, 1999).

	<p>Ce qui est décidé dépend fortement du <i>timing</i> et de la chance.</p> <p>Les éléments du processus de décision sont indépendants et ne se rencontrent pas toujours selon une séquence rationnelle.</p>
Le modèle politique (Pfeffer, 1981 ; Cyert et March, 1963)	<p>Ce modèle suggère que le pouvoir et l'influence politique constituent des éléments clés dans la prise de décisions.</p> <p>L'organisation est abordée comme un ensemble de coalitions ayant des intérêts différents.</p>
La logique de justification (« <i>Accountability Logic</i> », Tetlock, 1985)	<p>Les individus sont des sortes de politiciens qui ont besoin de réaliser et de maintenir le bien-être de la communauté dont elles sont responsables. Ils sont souvent amenés à justifier leurs choix.</p>

Le but de cette recension est d'illustrer le chemin parcouru par la littérature traitant de la prise de décision avant de donner une place centrale à d'autres éléments que la rationalité et le calcul. En fait, différentes perspectives existent pour aider à la prise de décision stratégique. Pour revenir à notre problématique, nous pensons que les entreprises faisant face à un changement perturbateur réagiront différemment selon la perspective qu'elles utilisent pour prendre leurs décisions. Il arrive même que les dirigeants ne soient pas eux-mêmes conscients qu'ils utilisent telle ou telle démarche. Plus encore, nous suggérons qu'en raison d'un grand nombre de variables (notamment celle qui est liée à la rationalité limitée des dirigeants), il est rare qu'une entreprise puisse répondre de façon complètement rationnelle à la prévision d'une rupture institutionnelle. Il est plus adéquat de penser que ces entreprises font appel à des notions telles que *familiarity* et *satisficing*. Ainsi, en s'inspirant de Simon, Yoder (1999) écrit : « *More important, however, is the idea that alternatives are chosen on the basis of familiarity; that is, alternatives chosen are those similar to past alternatives, those that are easy to identify, or those that can be made on the available information.* »

Pour ce qui est de la notion de *satisficing*, elle se base sur l'idée que les décideurs feront un choix après une période de recherche et d'évaluation des alternatives assez rapide et un minimum d'attente. Lein (1997) affirme dans ce même sens que :

When due to time, resources, or individual constraints, the alternative with the highest value may not be available to decision-makers. Thus, the goal becomes that of satisfying basic objectives or values and hoping to improve the outcome with subsequent decisions.

Par ailleurs, ce qui ressort souvent des études portant sur la prise de décision stratégique, c'est le rôle central des dirigeants. Ce que nous tenterons de faire de notre côté, c'est illustrer la démarche de ces acteurs clés lorsqu'ils font face à ce que nous avons appelé des ruptures institutionnelles programmées.

2.4.2 Les caractéristiques du dirigeant et l'action stratégique

Le rôle du dirigeant et l'influence que peuvent avoir ses caractéristiques sur les décisions de son entreprise accaparent une bonne part de la littérature portant sur les théories des organisations. Au niveau stratégique, plusieurs théories confèrent au dirigeant une place centrale et incontournable (Quinn, 1978 ; Andrews, 1973 ; Barnard, 1938) et c'est encore plus prononcé dans les PME où la personnalité d'une entreprise se confond avec celle de son dirigeant (Julien, 1997 ; Hofer et Sandberg, 1987 ; Miller et Toulouse, 1986). En fait, nous estimons que pour comprendre le fonctionnement et l'évolution d'une firme, il serait important d'aller voir du côté des caractéristiques de celui ou de ceux qui prennent les décisions. Ainsi, dans la littérature, les études abondent, chacune s'intéressant à un certain nombre de ces caractéristiques.

Même si nous nous intéressons au comportement d'une entreprise, cette dernière n'est que la réification de l'action de ses dirigeants, considérés comme une sorte de porte-parole dans une approche contextualiste. Lorsque les individus font face à des environnements incertains et complexes, ils ont tendance à utiliser certaines heuristiques afin de simplifier le processus de décision, des heuristiques préconstruites reflétant les caractéristiques propres des dirigeants (Hitt et Taylor, 1991). Hitt et Barr (1989) et Hambrick et Mason (1984), par exemple, établissent un lien positif entre le bagage académique du dirigeant et la qualité des décisions prises. D'autres auteurs évoquent notamment l'influence de l'âge, l'expérience, l'orientation entrepreneuriale, la personnalité, l'aversion au risque, le capital social, etc., sur la performance de l'entreprise.

Par exemple, une des variables pertinentes pour comprendre les choix d'un dirigeant semble être celle du *locus of control*. Développée dans les travaux de Rotter (1966), elle fait référence à la croyance du dirigeant quant à l'origine et à la source du comportement. En d'autres termes, elle permet de s'interroger sur les éléments qui contrôlent les événements importants qui se succèdent dans la vie d'une personne ou d'une organisation. On retrouve généralement deux extrémités associées à ce concept : d'un côté, la possibilité d'être maître de son destin où le locus est qualifié d'interne et de l'autre, le fait de subir les effets du contexte dans lequel l'acteur évolue (la chance, le gouvernement, etc.) où le locus est dit externe (Hodgkinson, 2004 ; Miller et *al.*, 1982). Lorsque le locus est interne, les dirigeants adoptent généralement une approche proactive, valorisent les interactions avec les différents acteurs de leur milieu et abordent l'innovation et l'apprentissage comme des éléments incontournables du fonctionnement de l'organisation. Finkelstein et Hambrick (1996) expliquent parfaitement l'influence d'une telle variable :

Locus of control beliefs influences an individual's field of vision, selective perception and interpretation in a variety of ways: for example 'internals' devote greater effort to environmental scanning, using a wider array of sources, and are aware of a greater proportion of the information that they scan in comparison to their external counterparts.

Évidemment, cette croyance relative à l'origine et à la source du comportement doit être confrontée régulièrement à la réalité et c'est dans ce sens que certains auteurs ont appelé à la prise en considération de la nature de l'environnement comme facteur modérateur (Wijbenga et Van Witteloostuijn, 2007 ; Miller et Toulouse, 1986). Cette démarche est d'autant plus essentielle dans une approche contextualiste.

L'autre variable particulièrement adaptée à notre problématique est celle du style cognitif. Messick (1984) la définit comme : « *a consistent individual difference in preferred ways of gathering, organizing, processing and evaluating information* ». Le style cognitif semble en effet avoir un impact significatif sur un grand nombre de pratiques, notamment sur l'apprentissage organisationnel, le développement de modèles mentaux partagés et sur la qualité du processus de création de sens (Hayes et Allinson, 1998). De plus, l'intérêt d'un tel concept est de combiner la personnalité du dirigeant et les mécanismes de traitement de

l'information (Hodgkinson, 2004) où l'intuition et la capacité d'analyse constituent des éléments fondamentaux (voir également Fredrickson, 1985 ; Simon, 1945).

En résumé, les caractéristiques psychologiques, personnelles et sociologiques semblent façonner les valeurs et les représentations des dirigeants et expliquer les différences sur le plan de la formulation des stratégies et de la performance des organisations (Hambrick et Mason, 1984). Elles influencent notamment les mécanismes de traitement de l'information (attention, organisation, sélection et interprétation) et par conséquent, l'élaboration des alternatives et le choix des actions (Finkelstein et Hambrick, 1996). Parmi ces caractéristiques, certaines sont innées (voir notamment Kets de Vries et Miller, 1984) et d'autres sont le produit de la capacité d'apprentissage, de l'expérience et de l'effort consenti, donnant ainsi lieu à différents profils de dirigeants.

2.4.3 La création de sens par les dirigeants

Essayons à présent de démystifier le lien entre les caractéristiques du dirigeant et ce qui se passe dans et autour de l'organisation. En fait, nous partons du principe selon lequel les individus, à travers leurs tâches quotidiennes et leurs interactions, sont constamment en train d'interpréter ce qu'ils ont fait et ce que les acteurs extérieurs ont fait, de clarifier ce qu'ils ont appris et de penser à la manière dont ils pourront résoudre les problèmes auxquels ils ont ou auront à faire face (Rouleau, 2004 ; Weick, 1995). C'est ce que nous qualifions de création de sens, processus central dans la gestion opérationnelle mais surtout stratégique des organisations. Plus particulièrement, nous nous intéresserons à la création de sens qui prend place en réponse à une rupture institutionnelle programmée et aux choix qui découlent de ce processus.

Nous croyons, à l'instar des résultats de plusieurs études, qu'il existe un lien direct entre ce processus et les choix stratégiques (Lant, Milliken et Batra, 1992 ; Dutton et Jackson, 1987 ; Dutton, Fahey et Narayanan, 1983), voire même la performance d'une entreprise (Thomas, Clark et Gioia, 1993). À partir de là, **la rupture institutionnelle en question est une construction sociale qui n'existe qu'à travers le sens que lui donnent les dirigeants d'une entreprise.** Warnier (2002) estime dans ce sens que :

L'interprétation de l'environnement est à l'origine de l'intention stratégique ou des facteurs stratégiques jugés prédominants pour la survie de l'entreprise. Ces représentations déterminent la manière dont les managers définissent les problèmes et recherchent des solutions (Simon, 1955).

En fait, le processus de création de sens peut s'apparenter à une heuristique, individuelle ou collective, qui permet en quelque sorte de simplifier la réalité en traduisant ce qui se passe dans et autour de l'organisation, en lui conférant des significations et en faisant des liens avec la réalité organisationnelle. Ainsi, au-delà de la rupture institutionnelle à laquelle une entreprise fait face, c'est le sens que lui confère l'équipe dirigeante qui semble plus important. Hoffman (2001) affirme à ce propos : « *If external events can affect corporate change, then it stands to reason that external interpretation of those events is also influential. Events are time and context specific. It is not simply their emergence that causes change; it is their social interpretation as well.* »

Lorsque nous parlons d'évènements ou de crise, il y a généralement des aspects objectifs qui s'y rattachent (de nouvelles normes, des quotas, des augmentations de tarifs, etc.), mais ce qui est déterminant demeure les significations que lui donnent les dirigeants de l'entreprise, significations qui serviront de base à l'action. Ces significations résultent de processus subjectifs et interprétatifs qui sont ancrés dans des contextes organisationnels et sociétaux spécifiques. Weick (1995) nous donne dans l'extrait qui suit une idée de ces processus :

Dans la pratique du monde réel, les problèmes ne se présentent pas d'eux-mêmes au professionnel comme des données. Ils doivent être construits à partir des matériaux de situations problématiques qui sont curieux, troublants et incertains. Pour transformer une situation problématique en problème, un professionnel doit effectuer un certain travail. Il doit donner du sens à une situation incertaine qui, initialement, n'en a pas (cité par Marmuse, 1999).

La question qui se pose à ce niveau est : sur quoi repose la création de sens ? En d'autres termes, qu'est-ce qui influence ce processus ? Nous pensons que le profil et les caractéristiques du dirigeant ont une incidence directe sur cette activité. Pour Whittington (1993), « *[w]hether building from experience or from books, we all tend to have our own private assumptions about how things work, how to get things done. Providing the basic*

grounding for our behaviour. » Ces suppositions de base, paradigmes ou structures mentales³ semblent façonner ce processus de création de sens, délimitant le répertoire des enjeux importants et des réponses disponibles. Pour Ocasio (1997), ils sont le produit de processus culturels et institutionnels (famille, religion, écoles, etc.) qui prennent place à différents niveaux de l'environnement de décision. Plus encore, ils peuvent constituer, selon leur contenu, un levier pour le changement ou une source d'inertie et de statu quo. Pour la suite du travail, nous définissons ces suppositions de base comme des croyances, des concepts et des relations (de causalité) qu'un individu utilise pour comprendre les différentes situations auxquelles il est confronté (Weick et Bougon, 1986). Il s'agit d'une sorte de structure de connaissances qui sélectionne, modifie et intègre de nouvelles expériences afin d'arriver à un ensemble cohérent de représentations de la réalité (Alba et Hasher 1983).

En résumé et dans le cadre de la formation et de l'évolution des stratégies, le processus de création de sens est une démarche imprégnée de subjectivité dans laquelle la stratégie s'apparente à une construction, idéalement collective, de significations, donc de la réalité à travers un processus d'interaction continu non seulement entre les membres de l'organisation, mais également entre l'organisation et son environnement.

2.4.4 La création de sens et son influence sur le comportement stratégique

Lorsque les *managers* sont confrontés à des signaux cruciaux dans l'environnement externe, ils ont souvent tendance à les interpréter de manière cohérente avec leurs paradigmes dominants (Kiesler et Sproull, 1982) qui agissent en fait comme un filtre (Johnson, 1988). Lorsch (1985) va dans le même sens en parlant de « *strategic myopia* » et de « *culture as an invisible barrier to change* ». Au-delà du fait que les *managers* ont tendance à répondre en fonction de leurs croyances, il estime qu'à cause de ces derniers, l'organisation peut ne pas donner de l'intérêt à certains événements qui, par ailleurs, peuvent être significatifs. Cela concorde avec les propos de Kuhn (1970) qui estime dans ce sens que « *phenomena that will not fit the box are often not seen at all* ».

³ Dans la littérature, on a utilisé diverses appellations pour les évoquer : structures mentales, paradigmes, codes, *frames*, représentations, *schemata*, suppositions de bases, etc.

Concrètement, le processus de création de sens semble influencer la prise de décision stratégique de trois façons⁴. Premièrement, l'équipe dirigeante peut regarder son environnement à travers le prisme de ses structures mentales et peut donc passer à côté d'informations et de changements importants. Deuxièmement, elle peut reconnaître des changements dans son contexte mais les négliger ou les sous-estimer (et même dans certains cas les surestimer) parce qu'elle les a interprétés selon ses paradigmes. Finalement, les structures mentales existantes peuvent limiter l'étendue des alternatives qui s'offrent à l'entreprise en réponse à ce qui se passe dans l'environnement (voir entre autres : Dutton et Jackson, 1987 ; Dutton, Fahey et Narayanan, 1983 ; Kiesler et Sproull, 1982 ; Nisbett et Ross, 1980).

Créer ou construire du sens par les dirigeants revient donc à **donner du sens à une situation, ce qui génère l'action**. Pour comprendre une telle démarche, nous pouvons regarder par exemple du côté de Jackson et Dutton (1988) qui se sont proposées d'étudier le lien entre les significations attribuées à un événement et leur concrétisation en actions, notamment la manière avec laquelle les individus catégorisent les enjeux auxquels ils font face. Concrètement, cela dépend de la réponse qu'élabore l'organisation en rapport avec les interrogations suivantes :

- est-ce que l'événement en question est considéré comme une opportunité ou comme une menace ?
- est-ce que cela représente un gain ou une perte potentiels pour l'organisation ?
- est-ce que l'entreprise considère qu'elle a un certain contrôle sur ces événements ?

⁴ Nous sommes conscient que nous parlons ici des structures mentales qui influencent le processus de prise de décision d'un dirigeant, mais comment ça se passe à plusieurs, si c'est un ensemble de personnes, constituant le sommet stratégique ou l'équipe dirigeante qui prend une décision ? En fait, la logique est la même sauf qu'au lieu de parler des suppositions de base d'un individu, on évoque ces représentations en parlant d'un groupe de personnes. Certains parlent même de logique dominante (Prahalad et Bettis, 1986). La question centrale devient alors : comment elles se construisent et évoluent dans le temps et comment passer des niveaux individuels au niveau collectif ? Ces questionnements ont déjà fait l'objet de différentes études (voir par exemple : Daft et Weick, 1984).

Ces interrogations nous ramènent en fait à la façon avec laquelle l'entreprise aborde l'environnement dans lequel elle évolue. Certains auteurs (comme Van den Bosch et *al.*, 1999) parlent même de la capacité à voir dans l'environnement des signaux que d'autres ne voient pas, à les interpréter de façon pertinente et à les transformer en actions stratégiques comme une compétence. Kiesler et Sproull (1982) suggèrent dans le même ordre d'idées que *« a crucial component of managerial behavior in rapidly changing environments is problem sensing, the cognitive processes of noticing and constructing meaning about environmental change so that organizations can take action »*. Hodgkinson et Sparrow (2002) vont plus loin encore en développant leur vision de cette compétence :

Our key message is that cognitive competence is crucial to strategic responsiveness and the organisation's capacity to learn and renew itself in these turbulent times. In our view, a strategically competent organisation equates ultimately to being a learning organisation. In practice, this means being agile, open to the environment and capable of picking up those weak signals that are indicative of the need for change. The signals must not only be detected, but also filtered, stored, recalled and interpreted in a fashion that enables the organisation to respond appropriately.

Cette compétence permet de renouveler l'organisation en simplifiant la réalité, en réduisant l'ambiguïté et en identifiant de nouvelles pistes que la trajectoire stratégique pourrait emprunter pour demeurer compétitive. Plus encore, elle pourrait même expliquer, comme le notent Webb et Pettigrew (1999), la rapidité avec laquelle une entreprise répond à un changement ou adopte un comportement stratégique à l'intérieur d'un secteur donné.

2.4.5 L'apport des mécanismes de veille et de traitement de l'information

Ce processus de création de sens semble donc dépendre, comme nous l'avons mentionné précédemment, non seulement des caractéristiques spécifiques d'un dirigeant ou de l'équipe dirigeante mais également du contexte organisationnel dans lequel ils évoluent et interagissent. Certaines entreprises, comme certaines personnes d'ailleurs, sont plus ouvertes au changement. À partir de là, elles peuvent être plus attentives à ce qui se passe dans leur environnement et plus enclines à mettre en place des mécanismes ou des systèmes pour contrôler et gérer une telle situation. Comme le dit si bien Bateson (1979), *« our sensory system is activated by difference. The more sensitive one is to differences, ever more subtle, the more perceptive one will be. Artists do this all the time. »*

D'ailleurs, certaines recherches ont mis de l'avant le rôle de l'information et plus précisément des mécanismes qui sont mis en place pour recueillir, sélectionner, traiter et distribuer l'information (Day et Nedungadi, 1994 ; Thomas et McDaniel, 1990 ; Dutton et Duncan, 1987 ; Hambrick, 1981), permettant ainsi d'avoir une base de décision. Thomas, Clark et Gioia (1993) soulignent par exemple le rôle important de ce qu'ils appellent « *scanning* ». Ils le définissent ainsi :

Searching the external environment to identify important events or issues that might affect an organization [...] from a strategic perspective, however, scanning also involves searching an organization's internal environment to identify important elements that might bear on future performance.

De leur côté, Lesca et *al.* (1997), en reprenant la métaphore de Aguilar (1967), stipulent que « la veille stratégique est au management stratégique ce que le radar est à la conduite du navire. Elle permet à l'entreprise de détecter des signaux annonciateurs de changements et de se préparer à leur venue. » Tous ces mécanismes permettent en fait de mettre en avant le vrai problème auquel font face les entreprises contemporaines, à savoir l'incertitude. C'est dans ce sens que le comportement d'une firme et ses structures doivent être étroitement liés aux caractéristiques de cet environnement, d'où l'importance du concept de cohérence (Andrews, 1973).

Plus encore, il faut que la gestion et le traitement de l'information puissent supporter la prise de décision et non la ralentir. À partir de là, puisque les entreprises diffèrent dans leurs façons de recueillir, de sélectionner et de traiter l'information (Dutton et Jackson, 1987), nous estimons qu'il est assez prévisible de trouver des variations dans le contenu du sens qu'elles donnent à ce qui se passe autour d'elles et par conséquent, dans leurs choix stratégiques (Day et Nedungadi, 1994). En d'autres termes, les démarches entreprises par une organisation sur le plan de la veille et du traitement de l'information peuvent donc expliquer en partie la variété du sens construit par les dirigeants et, par conséquent, les actions qui s'en suivent face à une rupture institutionnelle programmée.

2.4.6 La création de sens entre la stabilité et le changement

Il existe dans toutes les organisations une dialectique entre la stabilité et le changement. Cette dialectique est généralement créatrice de tension qui, elle-même, peut générer l'action. Dans certaines entreprises, c'est le statu quo qui prime et dans d'autres, c'est le changement qui constitue la normalité. Alors quel rôle joue le processus de création de sens à l'intérieur de cette dialectique ?

Face à une rupture institutionnelle programmée, l'équipe dirigeante peut adopter deux comportements. Soit elle va aborder et interpréter un événement particulier selon les paradigmes dominants dans l'organisation (Johnson, 1987) et généralement, les conséquences vont dépendre justement du contenu de ces paradigmes, soit les événements peuvent pousser l'organisation et ses acteurs à remettre en question les schèmes existants et à en développer d'autres plus adaptés à l'événement en question (Trice, 1993 ; Goffman, 1974). Isabella (1990) affirme par exemple qu'au fur et à mesure que le changement prend place, différentes hypothèses et orientations sont nécessaires à différents moments de ce processus. Dans cette optique, les acteurs impliqués doivent faire preuve d'une certaine flexibilité en ce qui a trait à leurs suppositions de base⁵. Cette flexibilité cognitive est nécessaire pour faciliter et soutenir l'amorce et le processus du changement ainsi que le maintien de ce qui a été changé.

En fait, il existe dans la littérature une large cohorte qui suggère qu'un changement important dans l'environnement d'une entreprise, tel qu'une rupture institutionnelle, doit être accompagné d'une remise en question, voire d'une évolution ou d'un changement sur le plan des paradigmes en place (Barr et *al.*, 1992 ; Huff et Schwenk, 1990 ; Child et Smith, 1987 ; Bartunek, 1984). Rondeau (1999) estime dans le même ordre d'idées que « comme tout changement perturbe la représentation que l'on se fait du réel, l'adaptation à ce changement impose un recadrage de la réalité et nécessite l'acceptation de nouveaux points de référence plus appropriés ».

⁵ Rappelons que ces suppositions de base (ou paradigmes ou structures mentales) sont des croyances, des concepts et des relations (de causalité) qu'un individu utilise pour comprendre les différentes situations auxquelles il est confronté. (Weick et Bougon, 1986)

Par ailleurs, la question des changements ou de l'évolution des structures mentales en place peut être fonction de la nature du changement (Johnson, 1987). Néanmoins, s'interroger sur cette possibilité de changement est d'autant plus important si nous adhérons à l'idée que l'organisation est un processus continu de construction de la réalité (Weick, 1995) et que cette création de sens évolue continuellement au fur et à mesure que de nouveaux faits émergent et que de nouvelles questions sont posées (Weick et Daft, 1983).

Dans un contexte aussi turbulent et imprévisible que celui auquel sont confrontées les entreprises aujourd'hui, il semble crucial pour une entreprise de pouvoir compter sur des valeurs qui prônent la proactivité et l'apprentissage continu et qui considèrent le changement comme la norme. Kotter et Heskett (1992) ont démontré à travers leurs travaux que seulement les organisations capables d'anticiper et de s'adapter aux changements de l'environnement peuvent bénéficier d'une performance élevée à travers le temps. Ils définissent justement cette culture comme « *commonly shared values and ways of behaving that emphasize innovation, risk taking, candid communication, integrity, teamwork, leadership, and enthusiasm throughout hierarchical echelons and organizational members* ». C'est ce que Waldman et Yammarino (1999) qualifient de culture organisationnelle adaptative.

Toutefois, même si la littérature stratégique a souvent accordé au dirigeant ou à l'équipe dirigeante un rôle central dans les processus de prise de décisions stratégiques, d'autres écrits soulèvent le fait que pour faciliter la mise en œuvre des choix stratégiques élaborés, ces derniers doivent être acceptés et partagés à tous les niveaux de l'organisation à travers des nœuds de communication aussi bien formels qu'informels. Les acteurs devraient s'appropriier le projet, l'adapter et l'interpréter dans les frontières cognitives qui définissent l'organisation. Selon Crozier (cité dans Adler, 1999), le changement en organisation ne peut donc être le résultat d'un « décret » ni d'une série de nouvelles règles, il doit associer les acteurs dans la représentation qu'ils se font de leur intérêt. Dans le même ordre d'idées, Thévenet (1999) estime qu'il n'existe pas de résistance au changement, mais seulement des acteurs qui ne perçoivent pas l'intérêt qu'ils auraient à changer. Ghoshall et Bartlett (1994) parlent quant à eux de la légitimité du projet à implanter.

En résumé, pour réussir, un changement doit être ressenti comme un besoin, défini comme un problème à résoudre et mené comme un projet collectif. Le *leader* qui aura déjà intériorisé ces différents aspects devra savoir transmettre ces dimensions aux différents relais de l'action de changement pour les transformer en véritables opérateurs, en agents de changements. C'est là l'essence même du processus de création de sens. Pour ce faire, la communication doit surmonter les différences de perception, de représentation⁶, de motivation des individus et du corps social concernés (Brénot et Tuvée, 1996). Les termes « intérioriser » et « transmettre » nous ramènent aux concepts clés de « *sensemaking* » et « *sensegiving* » proposés par Gioia et Chittipeddi (1994). À travers le premier concept, le dirigeant construit la réalité de l'organisation en interprétant les facteurs internes et externes qui l'influencent, redéfinissant ainsi son champ d'action. Cela est suivi du processus de *sensegiving* dans lequel la vision est disséminée à travers l'organisation et ses membres et la communication occupe une place centrale. Ce processus de création et de dissémination de sens est donc un processus fondamental dans les organisations. Plusieurs auteurs ont tenté de proposer leur vision de ce processus, qui repose généralement sur un certain nombre d'étapes. Le tableau suivant présente la vision d'un certain nombre de ces auteurs.

Tableau 2.3 : Exemples de composantes du processus de création de sens

Modèle de création de sens	Auteurs
Planification, négociation, improvisation	Vas (2005)
<i>Enactment</i> , sélection, rétention	Weick (1969)
L'anticipation, la confirmation, la reconstruction et l'évaluation	Isabella ⁷ (1990)
« <i>Sensemaking</i> » et « <i>sensegiving</i> »	Gioia et Chittipeddi (1994)
<i>Problem sensing</i> et <i>educational process</i>	Pettigrew (1985a)
<i>Accommodation</i> et <i>assimilation</i>	Avenier et al. (1997)

⁶ L'annexe 1 présente les définitions de quelques termes centraux utilisés dans ce travail.

⁷ La démarche d'Isabella est plutôt centrée sur l'évolution des interprétations des *managers* au fur et à mesure qu'un changement prend place.

Ce tableau permet de souligner le caractère dynamique, collectif et hautement subjectif du processus de création de sens où l'interaction, la communication et le temps occupent une place importante. Il permet également de mettre de l'avant, comme nous l'avons souligné précédemment, le rôle central du dirigeant qui a la lourde tâche d'interpréter, de traduire et de légitimer les choix stratégiques de l'organisation en jouant notamment le rôle d'un « producteur de sens » (Vas, 2005). C'est dans ce sens aussi que certains auteurs parlent de *leadership* transformationnel, développé par Bass et ses collaborateurs (voir notamment Bass, Avolio et Atwater, 1996). Selon cette façon de voir les choses, l'organisation, pour accroître sa capacité de changement, doit être en mesure d'inciter les individus à augmenter le degré d'effort ou d'énergie qu'ils peuvent apporter et à modifier leurs rôles, leur mission, leurs attitudes et la manière dont ils interprètent les problèmes auxquels ils sont confrontés. C'est ce genre d'objectifs que vise le *leadership* transformationnel, nécessitant par ailleurs des qualités exceptionnelles des dirigeants. Cette stratégie du dépassement rompt totalement avec les changements, imposés par la haute direction, qui n'apportent pas souvent les résultats escomptés et qui peuvent plonger l'organisation dans la crise (Hafsi et Fabi, 1997).

Dans ce contexte, il est important de noter également le rôle de certains cadres de l'entreprise qui jouent le rôle d'agents de changements et qui, concrètement, servent de nœuds de transmission entre le sommet stratégique et la base. Ces éléments (le rôle du dirigeant et les cadres intermédiaires) influencent grandement ce que nous appellerons plus tard la dissémination de la stratégie, en d'autres termes, la concrétisation des décisions stratégiques en tâches opérationnelles.

Pour finir avec cette partie et pour clarifier les différences entre les termes⁸ utilisés, nous proposons la figure suivante qui vise à faciliter la compréhension de la mécanique entourant le processus de création de sens, une des trois dimensions centrales de notre cadre théorique.

⁸ Selon Richard (1995, cité dans Creplet et Mehmanpazir, 2008), les interprétations « visent à établir une cohérence entre les différents éléments d'information, ceux qui proviennent de la situation et ceux qui sont inférés, et à assurer la compatibilité avec les informations contenues en mémoire ».

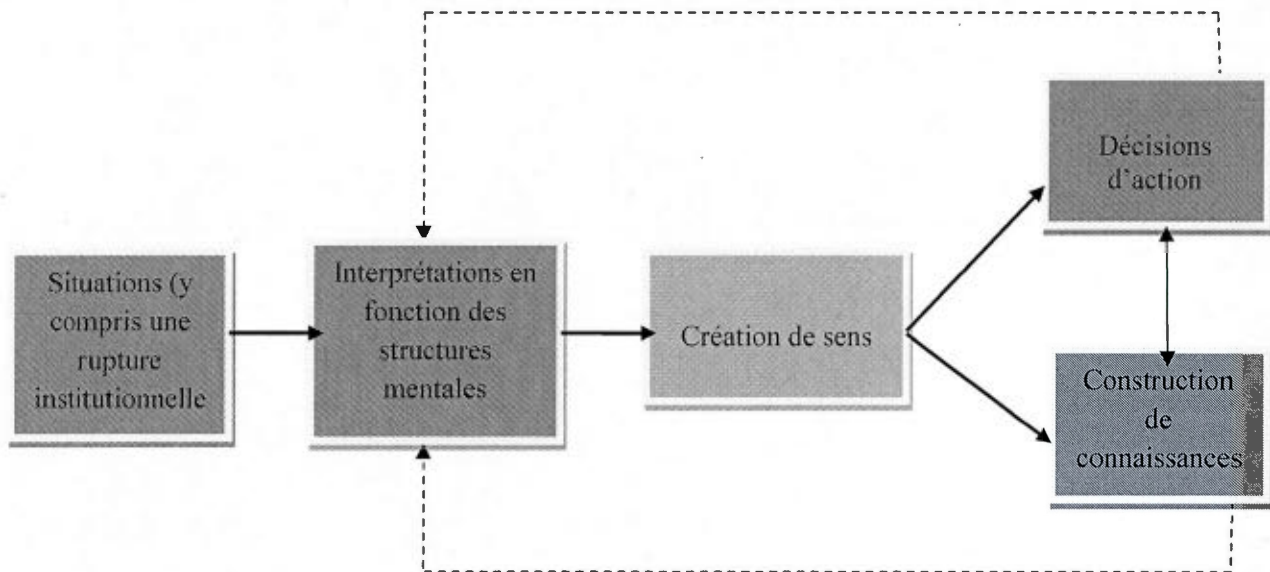


Figure 2.2 : Processus cognitif ou de création de sens dans les organisations (adapté de Creplet et Mehmanpazir, 2008)

2.4.7 En résumé

Dans cette partie, nous voulons montrer le rôle de l'équipe dirigeante et particulièrement son processus de création de sens, dans la compréhension des comportements stratégiques d'une entreprise face à une rupture institutionnelle programmée. Plus concrètement, nous suggérons que la façon avec laquelle une organisation, à travers ses dirigeants, perçoit, interprète et crée du sens par rapport à l'évènement en question influence les choix stratégiques qui en résultent. Pour être en mesure de comprendre le rôle de ce processus, nous nous intéresserons, entre autres, aux variables suivantes, développées précédemment. Ces variables correspondent à des thèmes que nous aborderons lors de nos entrevues pour mieux apprécier le rôle de cette dimension :

- la nature de la relation organisation-environnement et ses répercussions sur l'action;
- les mécanismes et systèmes de gestion de l'information et de veille;
- les caractéristiques du dirigeant ou de l'équipe dirigeante et plus particulièrement son expérience dans le secteur d'activité, son style cognitif et son locus de contrôle;

- la structure et les spécificités du processus de prise de décision (décentralisation versus centralisation, style de direction, etc.);
- l'environnement de travail et la participation du personnel.

2.5 L'influence du contexte

2.5.1 Définition du contexte

Le deuxième aspect que nous développons porte sur le contexte dans lequel œuvre une organisation et qui influence, à différents degrés, ses choix et façons de faire. Rappelons qu'afin de répondre à notre problématique de recherche, nous avons opté pour une approche contextualiste. Nous définissons ce contexte comme l'ensemble des facteurs qui influencent une organisation et sur lesquels cette dernière a peu de contrôle (voire aucun contrôle). Ce contexte englobe précisément les pressions coercitives, normatives et mimétiques véhiculées par les acteurs institutionnels (Scott, 2001 ; DiMaggio et Powell, 1983) ainsi que toutes sortes d'éléments du marché qui influencent une organisation et dont certains sont hors du contrôle de la plupart des firmes comme la hausse du dollar, la santé de l'économie américaine, l'augmentation du prix de l'essence, etc. Comme nous avons opté pour une approche constructiviste, il faut mentionner qu'au-delà des aspects objectifs liés à ces éléments de contexte, c'est le sens donné par l'équipe dirigeante qui est déterminant.

L'environnement dans lequel opère une firme a toujours été un élément central dans la compréhension de ses comportements. Ce qui a changé avec le temps, c'est la nature de cet environnement. En effet, progressivement, nous avons dépassé la domination du seul contexte économique – ou de ce que Thompson (1967) qualifie de « *task environment* » – pour élargir le contexte organisationnel à d'autres aspects importants. De nouveaux acteurs ont pris du galon à l'instar de divers groupes de pressions, et ce, parallèlement à la place centrale qu'occupent aujourd'hui les dimensions sociale, éthique et environnementale. Ainsi, l'entreprise n'est plus vue uniquement comme un système de transformation d'*input* en *output* (Thompson, 1967) mais comme une entité enchâssée dans son environnement. Cette situation est caractérisée par une forme de dépendance entre l'organisation et les différents systèmes économiques, socioculturels et politiques dans lesquels elle évolue.

La nature de cette dépendance a toujours intrigué les chercheurs, donnant lieu à des approches diverses allant du déterminisme de l'écologie des populations au volontarisme quasi utopique de Hamel et Prahalad (1995) en passant par toutes sortes de situations où l'entreprise disposerait d'options stratégiques pour gérer une telle configuration. Nous croyons que le comportement d'une entreprise se situe à l'intérieur de ce continuum mais que quelle que soit la nature de ce comportement, il prend place à l'intérieur d'un contexte bien spécifique qui établit les règles du jeu et qui influence d'une certaine façon les stratégies des entreprises. Dans certains cas, comme le rapportent certaines théories volontaristes, il y a lieu d'agir sur ce contexte, mais c'est loin d'être dans la normalité des choses. Ces modifications sont généralement l'œuvre soit d'une grande entreprise, soit d'une coalition d'entreprises, qui disposent dans les deux cas de suffisamment de ressources et de légitimité pour pouvoir influencer sur le cours des choses. Comme il existe différentes formes de dépendance, l'influence d'une entreprise sur son contexte prend aussi différentes configurations.

Ainsi, dans cette partie, nous nous intéressons au contexte dans lequel opère une entreprise et plus spécifiquement aux forces qui définissent le cadre dans lequel elle évolue, alors que dans la section suivante, nous étudierons les relations directes qu'entretient une firme avec différents partenaires auxquels elle fait appel pour développer et maintenir la meilleure position concurrentielle possible dans ce contexte. Cette distinction se rapproche des concepts d'environnement sociétal et opératoire développés par Pasquero (2003). Pour cet auteur, « l'environnement sociétal est constitué d'éléments permanents, dont le changement est très lent, et qui conditionnent les possibilités d'action des acteurs ». Il se compose des contextes institutionnel, économique et technologique, culturel et sociodémographique. Quant à l'environnement opératoire il s'agit de :

L'environnement dont le gestionnaire a une expérience directe. C'est là que se concentrent les opérations de l'entreprise, il comprend l'ensemble des partenaires (individus, groupes, institutions ou autres entreprises) dont l'entreprise doit tenir compte quand elle détermine ses objectifs à court et à moyen terme (plus rarement à long terme).

Comme nous l'avons déjà mentionné, nous incluons dans le contexte les pressions coercitives, normatives et mimétiques véhiculées par les acteurs institutionnels (Scott, 2001 ; DiMaggio et Powell, 1983) ainsi que toute sorte d'éléments du marché, dont certains sont

généralement hors du contrôle de la plupart des firmes. Plusieurs études ont considéré cette double influence des forces du marché (*market forces*) et des forces institutionnelles comme celles de D'Aunno, Succi, et Alexander (2000) et de Greenwood et Hinings (1996). Oliver (1991) suggère de son côté que les pressions externes proviennent aussi bien de « *those who shape and enforce institutional rules and beliefs [...] and [...] those who control scarce resources* ».

La question qui nous intéresse est de savoir comment le contexte dans lequel opère une firme peut influencer sa réponse face à une rupture institutionnelle programmée touchant l'ensemble d'une industrie. En d'autres termes, comment le contexte organisationnel peut-il orienter le choix de certaines décisions, influençant ainsi l'élaboration et l'évolution du processus stratégique ? Ce qui est intéressant, c'est que le contexte est à la fois la source du changement perturbateur, mais également le cadre économique et sociopolitique dans lequel réagissent les entreprises et où la composante institutionnelle occupe une place centrale. Encore une fois, nous retrouvons cette dialectique entre les forces du changement et celles de la stabilité qui se trouvent au cœur de tout système social.

2.5.2 Le contexte institutionnel

Scott (2001) définit les institutions comme :

Multifaceted, durable social structures, made up of symbolic elements, social activities and material resources. Institutions exhibit distinctive properties. They are relatively resistant to change. They tend to be transmitted across generations, to be maintained and reproduced.

Historiquement, la théorie institutionnelle a commencé à se développer avec l'étude des organisations au milieu des années 1970, mais ses racines remontent assez loin. Scott (2001) estime que ce mouvement est simplement une continuation et une extension de la révolution intellectuelle qui a commencé au milieu des années 1960, notamment avec l'introduction et l'adaptation de la conception de système ouvert dans les organisations. Le retour des institutions au premier plan constitue donc une démarche visant à rendre la réflexion sur les organisations plus réaliste et donc plus contextuelle puisque cet environnement fournit en même temps des guides et des ressources pour agir ainsi que des prohibitions et contraintes à

l'action. C'est dans ce sens que les choix stratégiques d'une firme sont fortement influencés par ce système de régulation à la fois formel et informel.

Oliver (1997) va plus loin encore en identifiant les différents niveaux où se situe l'influence des dimensions institutionnelles. En effet, en intégrant à la fois les fondements de la théorie basée sur les ressources et ceux des théories institutionnelles, elle suggère que la sélection et l'acquisition des ressources critiques ainsi que le développement d'avantages compétitifs durables sont profondément influencés, aux niveaux individuel, organisationnel et interorganisationnel, par le contexte institutionnel de ces décisions. Ce contexte institutionnel réfère aux règles, normes et autres croyances entourant l'activité économique qui définissent et renforcent les comportements socialement acceptés :

- au niveau individuel, le contexte institutionnel inclut les normes et les valeurs du décideur ainsi que son degré de conformité inconsciente aux traditions.
- en ce qui concerne la firme, on retrouve la culture organisationnelle et les processus politiques qui supportent les façons de faire traditionnelles permettant de perpétuer les comportements et les structures.
- au niveau interorganisationnel, le contexte institutionnel fait référence aux pressions émanant des pouvoirs publics, des alliances industrielles, des attentes sociétales et des normes du secteur d'activité qui poussent l'organisation à reproduire de tels comportements.

L'apport d'Oliver réside donc dans la mise en exergue de l'existence d'une certaine dialectique entre une rationalité économique et une rationalité normative. L'interaction entre ces deux types de rationalité permet de mieux comprendre les choix stratégiques d'une firme. DiMaggio (1990) va dans le même sens en affirmant que la motivation du comportement humain va au-delà de l'optimisation économique pour intégrer la justification et l'obligation sociale.

Pour mieux cerner et identifier la nature de l'influence exercée par les acteurs institutionnels, nous pouvons nous tourner vers la typologie proposée par Scott (2001) qui

présente les trois véhicules (ou piliers) à travers lesquels les institutions exercent leur influence sur les organisations.

- L'aspect réglementaire : il englobe les lois et les règles à travers lesquelles les institutions (exemple : l'État) contraignent et régularisent les comportements. Cet aspect utilise la force de la loi pour assurer le respect. Plus concrètement, cela passe par la mise en place de règles, le contrôle de la conformité à ces règles et si nécessaire, la manipulation des sanctions dans le but d'influencer les comportements futurs. Largement influencées par les notions d'opportunisme, d'optimisation et de la recherche de l'intérêt des acteurs, ces règles sont acceptées mais rien ne garantit le fait qu'elles soient abordées comme justes et justifiables.
- L'aspect normatif : il fait référence aux comportements, normes et valeurs⁹ socialement partagés et valorisés à l'intérieur d'une communauté donnée, définissant les buts et les objectifs mais également les modes appropriés pour les poursuivre. Contrairement à la crainte et à la force de la loi qui assurent le respect des règles, les acteurs se conforment aux normes et valeurs pour faire ce qu'on attend d'eux, c'est-à-dire par obligation sociale.
- L'aspect culturel-cognitif : il a été mis en avant par certains anthropologues et sociologues et fait référence aux conceptions partagées qui constituent la nature de la réalité sociale et aux cadres à travers lesquels les individus donnent du sens au monde qui les entoure. Cet aspect nous ramène à la première des dimensions développées dans cette partie, à savoir les représentations. Pour une entreprise, le défi est de pouvoir intégrer et véhiculer des comportements et des valeurs partagés au sein de son contexte, notamment à travers des mécanismes mimétiques. Comparativement à l'aspect normatif qui repose sur le respect d'obligations sociales, c'est le fait d'adhérer à des croyances culturellement supportées et partagées qui apporte à l'entreprise une certaine légitimité pour ce qui est de l'aspect culturel-cognitif.

⁹ Les valeurs représentent les conceptions de ce qui est collectivement préférable ou désirable et les normes spécifient les moyens légitimes à la poursuite d'objectifs « de valeur ».

Le tableau suivant présente différentes dimensions définissant les trois piliers des institutions (Scott, 2001).

Tableau 2.4 : Les trois piliers des institutions (Scott, 2001)

	Réglementaire	Normatif	Culturel - Cognitif
Base de conformité	Opportunisme, intérêt personnel	Obligation sociale	Pris pour acquis, compréhension partagée
Base de l'ordre	Règles	Attentes	Schéma constitutif (<i>constitutive rules</i>)
Mécanisme	Coercitif	Normatif	Mimétique
Logique	Instrumentale (quels sont mes intérêts?)	Opportun (étant donné mon rôle dans cette situation, qu'est-ce qu'on attend de moi ?)	Orthodoxe (mon comportement est orienté et contraint par les façons avec lesquelles la connaissance est construite et codifiée)
Indicateurs	Règles, lois, sanctions	Certification, accréditation	Croyances collectives, logique et action partagées
Bases de légitimité du comportement	Sanctionné légalement	Gouverné par la morale	Compréhensible, reconnaissable, culturellement supporté

2.5.3 Le contexte du marché

Parallèlement à ces différentes pressions institutionnelles, toute entreprise fait face tout au long de sa vie à des forces issues du marché dans lequel elle opère. Ces facteurs peuvent résulter d'aspects économiques et technologiques, donc du macroenvironnement, ainsi que d'aspects liés à la concurrence directe et indirecte, actuelle et potentielle ainsi que des caractéristiques de la demande qui constituent le microenvironnement d'une firme. Ce que nous voulons souligner, c'est qu'à l'intérieur de ce contexte, l'entreprise peut agir sur certains éléments, notamment ceux du microenvironnement, comme lancer de nouveaux produits, améliorer leur qualité, susciter l'intérêt des marchés cibles et en développer d'autres localement et à l'étranger, envisager des coopérations avec des concurrents ou des partenaires, mettre en place des systèmes de veille pour être au diapason de ce qui se passe

autour, etc., alors que dans d'autres cas, l'entreprise ne peut que subir les forces du marché et essayer de se mettre dans la meilleure position concurrentielle possible comme dans le cas de la hausse de certaines devises, la hausse du prix de l'énergie, l'état de santé des marchés qui intéressent l'entreprise, etc.

Dans la littérature, il n'existe pas de consensus quant à l'ensemble de facteurs ou de construits permettant de décrire l'influence de l'environnement sur le fonctionnement des entreprises (voir notamment Sharfman et Dean, 1991). Pour expliquer les changements divergents adoptés par une firme, D'Aunno, Succi, et Alexander (2000) ont choisi de se concentrer sur les forces du marché : la demande, la distance géographique entre les concurrents, la taille ainsi que le *mix* de produits et de services comparativement aux concurrents. D'autres études, essentiellement imprégnées par le courant de l'écologie des populations, ont mis l'accent sur la structure du marché pour expliquer la survie ou la disparition des entreprises (par exemple : Delacroix, Swaminathan et Solt, 1989). Pour sa part, Finkelstein (1988, cité dans Hitt et Taylor, 1991), adopte une approche moins déterministe en considérant les caractéristiques de l'industrie comme un facteur modérateur de la relation : orientation managériale et stratégie choisie.

Par ailleurs, l'environnement concurrentiel demeure l'un des facteurs importants qui influencent les choix stratégiques d'une entreprise. Henderson et Mitchell (1997) estiment que l'idée que la rigueur de la concurrence conditionne les stratégies d'une firme et ses compétences est bien établie, et ce, aussi bien dans les courants économiques qu'écologiques et stratégiques. Il faut noter cependant que plusieurs auteurs ont choisi de ne pas s'intéresser aux aspects de l'environnement qui peuvent influencer les décisions de la firme mais de privilégier les caractéristiques de cet environnement. Rajagopalan et *al.* (1993), par exemple, ont retenu trois caractéristiques, à savoir l'incertitude, la complexité et la munificence¹⁰ de l'environnement (voir aussi Sharfman et Dean, 1991 ; Aldrich, 1979). L'annexe 2 présente quelques exemples de ces caractéristiques utilisées dans la littérature pour décrire l'environnement.

¹⁰ La munificence fait référence à la capacité de l'environnement de fournir des ressources qui permettent de supporter l'organisation (Dess et Beard, 1984, cités dans Rajagopalan et *al.*, 1993).

En somme, la recension des écrits sur les critères utilisés pour décrire l'environnement d'une entreprise fait ressortir un « enchevêtrement des conceptions » (Gueguen, 2001). L'une des contributions importantes à ce niveau est le travail de Gueguen (2001) qui, à travers sa thèse, constate que « bien souvent la substitution supplante la complémentarité des concepts ». À la suite d'un énorme travail de synthèse, il identifie les caractéristiques de complexité, d'incertitude, de dynamisme et de turbulence comme des caractéristiques traduisant la notion d'intensité environnementale.

Nous essayerons à travers nos entrevues de dégager notamment le degré d'incertitude perçue par une entreprise, à travers ses dirigeants, face à l'environnement dans lequel elle opère. L'incertitude peut être définie comme la différence entre le besoin en information pour accomplir certaines tâches et l'ensemble des informations déjà possédées par la firme (Galbraith, 1973). Thompson (1967) va jusqu'à affirmer que gérer l'incertitude est l'une des tâches majeures du *management*. Elle représente un problème central dans les organisations qui cherchent à la réduire. Ces forces contextuelles, institutionnelles et celles qui sont liées au marché constituent en fait le cadre à l'intérieur duquel les organisations évoluent et prennent leurs décisions stratégiques. Cela conforte l'idée que le contexte se présente à la fois comme un élément contraignant, déterminant, pénétrant et renouvelant l'organisation. La réponse d'une entreprise à une rupture institutionnelle programmée suit la même logique. En fait, cette réponse pourrait prendre différentes formes, et ce, dépendamment d'un certain nombre de facteurs internes et externes. Cependant, avant de s'attarder sur ces réponses, il faut mettre de l'avant et démontrer le rôle d'un autre élément important. En effet, nous croyons que pour être en mesure de choisir la réponse adéquate, il faut s'assurer d'une très bonne compréhension du milieu dans lequel opère une entreprise et des différentes forces en présence et cela passe par une gestion tournée vers les parties prenantes.

2.5.4 Le *management* tourné vers les parties prenantes : pour une meilleure lecture des forces contextuelles

Depuis une vingtaine d'années, la théorie des parties prenantes n'a cessé de susciter l'intérêt aussi bien sur le plan académique que de la pratique. Certains auteurs considèrent que c'est Edith Penrose qui a jeté les fondements de cette théorie à travers son livre « *The Theory of the Growth of the Firm* », paru en 1958, dans lequel elle aborde la firme comme

une constellation de compétences humaines et de relations. Nous croyons néanmoins que les racines d'une telle approche remontent au travail de Barnard (1938) qui présente l'entreprise comme un système de coopération.

Par ailleurs, ce sont les changements qui ont pris place ces dernières années dans la société qui peuvent justifier le développement d'une telle approche. En effet, la théorie des parties prenantes constitue une heuristique pour mieux rendre compte de la relation entre l'organisation et son environnement (Mitchell, Agle et Wood, 1997). Cette heuristique nécessite une nouvelle façon d'aborder les différents acteurs qui peuvent influencer, d'une façon ou d'une autre, l'activité et la performance, idéalement multidimensionnelle, de la firme. Vue à travers le prisme de la théorie des parties prenantes, l'organisation est abordée comme une constellation d'intérêts à la fois coopératifs et concurrentiels, possédant chacun une valeur intrinsèque (Donaldson et Preston, 1995). Cette dualité entre coopération et concurrence met en avant la complexité de gérer de telles relations, une complexité qui dépend, entre autres, de la façon dont l'entreprise va définir le statut de *stakeholders*. Il s'agit là d'une des problématiques majeures à laquelle la littérature a essayé de répondre. Globalement, les avis divergent en allant de visions plus restreintes à d'autres plus larges (Freeman, 1984). Pour ce qui est du concept d'intérêt censé identifier le *stakeholder*, nous pensons qu'il peut être abordé selon son origine (légitimité, pouvoir, risque, etc.), ses caractéristiques (actuel ou potentiel) ou sa nature (unidirectionnel ou réciproque).

Dans « *Strategic Management : a Stakeholder Approach* », considéré par la majorité des auteurs comme le livre qui a établi les fondements de cette théorie, Freeman (1984) définit les parties prenantes comme : « *any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the firm's objectives* ». Clarkson (1995), quant à lui, offre plus de précisions en qualifiant les parties prenantes de :

Persons or groups that have, or claim, ownership, rights, or interests in a corporation and its activities, past, present, or future. Such claimed rights or interests are the result of transactions with, or actions taken by, the corporation, and may be legal or moral, individual or collective.

Pour la suite de notre travail, nous privilégierons cette vision large des *stakeholders* tout en reconnaissant le fait que chaque entreprise fait un choix personnel dans ce sens, un choix qui peut être fonction de divers facteurs, notamment sa culture, ses pratiques de gestion, l'environnement dans lequel elle opère et la nature de son secteur d'activité. Plus encore et pour faire le lien avec la première dimension développée dans ce travail, nous suggérons que le comportement de l'entreprise envers ses parties prenantes va dépendre des caractéristiques des dirigeants et du sens qu'ils donnent à ce qui prend place autour de l'organisation. Selon Mitchell et *al.* (1997) :

One can identify a firm's stakeholders based on attributes, but managers may or may not perceive the stakeholder field correctly. The stakeholders winning management's attention will be only those the managers perceive to be highly salient [...] managerial characteristics are a moderator of the relationships presented in this article [stakeholder-manager relationship].

Ils identifient, parmi les variables modératrices, les valeurs des dirigeants, leurs pratiques de veille environnementale et l'approche qu'ils ont des relations avec les autres (*management's sense of self-interest or self-sacrifice*). Cette difficulté, néanmoins compréhensible, de qualifier les parties prenantes d'une entreprise a donné lieu à quelques essais de classification (voir par exemple Clarkson, 1995 ; Charkham, 1992) dont le but est notamment d'aider les dirigeants à mieux cerner et gérer les différentes relations d'une entreprise. Cependant, ces classifications facilement critiquables nous permettent de remarquer qu'une gestion efficace des parties prenantes doit dépasser une vision figée de la notion de *stakeholder* pour en privilégier une plus évolutive et donc, plus réaliste. C'est dans ce sens que différentes questions se sont imposées, à savoir comment gérer les différentes parties prenantes, qui privilégier et sur quelles bases ?

Le travail de Jawahar et McLaughlin (2001) et celui de Mitchell et *al.* (1997) apportent des éléments de réponse fort pertinents aux deux dernières questions. En effet, les premiers proposent une analyse pertinente en construisant, sur la théorie de la dépendance des ressources, l'approche du cycle de vie et la théorie des perspectives. À travers leur travail, ils mettent en exergue l'importance de l'aspect temporel, voire contextuel de la gestion des différents teneurs d'intérêts, d'où le lien que nous pouvons faire avec les différents événements qui caractérisent la vie d'une entreprise et qui peuvent, au fur et à mesure de leur

occurrence, changer le paysage contextuel de la firme, notamment l'importance que peuvent avoir certaines parties prenantes comparativement à d'autres.

Mitchell et *al.* (1997) se sont intéressés à leur tour à cette problématique que Freeman appelait « *who and what really counts ?* » Pour cela, ils ont mis de l'avant le concept de prépondérance ou *saliency*, défini comme le « *degree to which managers give priority to competing stakeholder claims* ». Ils suggèrent à ce niveau que la prépondérance d'une partie prenante résulte, d'une part, de la perception que le *manager* peut avoir de la situation actuelle et du rôle du *stakeholder* et, d'autre part, de la possession par ce dernier d'un, deux ou trois attributs qui servent à le valoriser aux yeux de l'organisation, à savoir : le pouvoir, la légitimité et le caractère urgent de son intérêt ou de ses revendications. Le concept d'urgence¹¹ est un apport important à ce niveau parce qu'il ajoute un élément catalyseur et une orientation dynamique à cette théorie des *stakeholders*, rejoignant ainsi le travail de Jawahar et McLaughlin (2001). Mitchell et *al.* (1997) mettent en garde contre une éventuelle rigidité d'une telle théorie qui serait synonyme d'inefficacité :

Managers should never forget that stakeholders change in saliency, requiring different degrees and types of attention depending on their attributed possession of power, legitimacy, and/or urgency, and that levels of these attributes (and thereby saliency) can vary from issue to issue and from time to time.

Ce sentiment d'urgence peut être déclenché, entre autres, par les décisions ou les comportements adoptés par un teneur d'intérêt. En ce qui concerne notre problématique, la perception du caractère urgent ou pas (en fait, il vaut mieux parler de degrés d'urgence) peut faire la différence quant à la réponse des entreprises face à une rupture institutionnelle programmée, et ce, aussi bien en termes de démarche que de contenu. Pour ce qui est des deux autres critères, la légitimité rend compte du statut de la partie prenante et de la perception des dirigeants envers ce statut, même s'il y a un aspect objectif à ce niveau, comme dans le cas où le changement perturbateur émane du gouvernement. Finalement, le critère du pouvoir rend compte de la capacité du *stakeholder* à engager des représailles de toutes sortes envers l'organisation dans le cas où elle ne donne pas suite à ses revendications.

¹¹ L'urgence est définie comme : « *the degree to which stakeholder claims call for immediate attention* » (Mitchell et *al.*, 1997).

Par ailleurs, nous avons bien spécifié au début de notre travail que le genre de changement perturbateur qui nous intéresse est imposé par un acteur institutionnel, qui détient généralement du pouvoir et qui jouit d'une certaine légitimité. Il reste à voir la perception des dirigeants envers le caractère urgent ou pas de l'évènement en question.

La prise en compte des différentes parties prenantes qui influencent, de près ou de loin et de façon directe ou indirecte, l'activité de l'entreprise permet donc à ses dirigeants de délimiter, de spécifier et de mieux comprendre le cadre contextuel à l'intérieur duquel ils évoluent et prennent des décisions. De plus, ces teneurs d'intérêt constituent une source primordiale de ressources de toutes sortes (Valente, 2004 ; Hart et Milstein, 2003) indispensables à la bonne marche de l'entreprise et à l'acquisition d'avantages concurrentiels comme la légitimité. Comme nous l'avons mentionné précédemment, l'entreprise est, à différents degrés, dépendante de l'environnement dans lequel elle évolue et certains éléments de cet environnement sont conscients de cette situation et en profitent pour répondre à leurs propres besoins. Nous pensons ainsi que la théorie de la dépendance des ressources est appropriée pour justifier la pertinence de la théorie des parties prenantes et pour mieux comprendre ses objectifs (Frooman, 1999). Pfeffer et Salancik (1978) constatent :

Because organizations are not self-contained or self-sufficient, the environment must be relied upon to provide support. For continuing to provide what the organization needs, the external groups or organizations may demand certain actions from the organization in return. It is the fact of the organization's dependence on the environment that makes the external constraint and control of organizational behaviour both possible and almost inevitable.

Voyons à présent comment une entreprise peut répondre aux forces contextuelles auxquelles elle fait face, notamment à une rupture institutionnelle programmée.

2.5.5 Quelles réponses aux forces contextuelles ?

La marge de manœuvre dont disposent les organisations à l'intérieur de ce contexte est variable. Elle dépend de différents facteurs, à la fois internes et externes, comme le degré de dépendance de la firme envers cet environnement, notamment pour ce qui est de ses ressources les plus critiques, la présence de dispositions légales qui réglementent une activité donnée et l'existence d'un large support envers les institutions (ou les pratiques) en place

(Oliver, 1991). Il existe dans la littérature différentes typologies qui identifient les réponses possibles d'une organisation en réaction aux différentes pressions de l'environnement. On peut citer celle de Pasquero (2003), Frooman (1999), Oliver (1991) et Wartick et Cochran (1985).

Oliver (1991), par exemple, distingue cinq alternatives différentes, à savoir le consentement, le compromis, l'évitement, le défi et la manipulation. En outre, elle identifie dix facteurs qui permettraient de prévoir l'alternative la plus adaptée à une organisation donnée. L'auteure a voulu montrer, entre autres, que différentes réactions stratégiques sont possibles entre la conformité et la résistance aux pressions sociétales. Pour revenir à notre problématique, les réactions d'une firme face à une rupture institutionnelle programmée vont également se situer entre ces deux extrémités. Une entreprise peut choisir d'adopter une approche défensive, en observant ce qui se passe sur le marché, plus particulièrement le comportement des *leaders*, et en adoptant un comportement mimétique. Les propos de Hoffman (2001) illustrent parfaitement cette démarche :

Rather than responding to cost structures and regulatory demands in pursuit of increased organizational efficiency, organizations (either at the level of a trade association or the individual firm) are looking to other organizations for examples of how best to respond to environmental demands. As a result, organizational actors would appear to be highly influenced by the actions of others.

C'est ce que DiMaggio et Powell (1983) appellent un processus d'isomorphisme, défini comme : « *a constraining process that forces one unit in a population to resemble other units that face the same set of environmental conditions* ». Cet isomorphisme met en avant une hypothèse de base qui suggère que « *[o]rganizations compete not just for resources and customers, but for political power and institutional legitimacy, for social as well as economic fitness* ». Ce concept d'isomorphisme, prémisse du néo-institutionnalisme, permet d'expliquer l'homogénéité des pratiques et des structures au sein d'un secteur donné. Face à une rupture institutionnelle programmée, certaines entreprises pourraient donc opter pour ce genre de démarche, à savoir attendre, regarder et imiter.

Dans ce cas, le processus stratégique prend place dans une perspective de recherche de conformité et de légitimité. Il est difficile pour les décideurs de résister aux pressions de

l'environnement dans ce contexte. Ces pressions d'isomorphisme réfèrent aux influences exercées par un ensemble d'acteurs institutionnels visant la conformité aux règles et aux comportements socialement acceptés (Scott, 2001). L'action stratégique peut donc relever de raisons qui ne sont pas nécessairement rationnelles, mais qui sont associées plutôt à des « mythes rationalisés »¹² (Meyer et Rowan, 1983).

Au-delà d'un point de vue institutionnel, ce comportement s'apparente à une démarche réactive dans laquelle l'organisation laisse passer beaucoup d'opportunités ou ne les saisit que lorsqu'un bon nombre d'entreprises l'a fait avant elle. À ce moment-là, ces occasions d'affaires peuvent s'avérer moins rentables puisqu'un grand nombre de concurrents ont déjà adopté la même stratégie. Il se peut aussi que ces entreprises, préférant prendre peu de risques, veulent obtenir le plus d'informations possibles et s'assurer du contrôle des ressources nécessaires avant d'agir (Julien, 2000).

De l'autre côté de ce continuum, on trouve des approches plus volontaristes, où certains acteurs essayent d'agir, d'influencer, voire de changer l'ordre établi. En d'autres termes, les comportements proactifs peuvent demeurer intimement liés à un cadre institutionnel et contextuel donné, ce qui est généralement le cas, ou aller plus loin en tentant de bousculer l'état actuel des choses, ce qui demeure assez rare. En fait, même au sein des théories institutionnelles qui ont longtemps valorisé l'ordre et le statu quo, nous avons vu apparaître, suite à de nombreuses critiques portant sur les processus d'isomorphisme, le nouvel institutionnalisme mettant de l'avant la problématique du changement au sein de laquelle la théorie de l'agence¹³ occupe une place de plus en plus importante (voir notamment Beckert, 1999). En effet, cette approche suggère que l'homogénéité ne peut durer longtemps et ne peut profiter logiquement à toutes les organisations dans un secteur donné, parce qu'il va y avoir des acteurs qui ne seront plus satisfaits de leur position et qui rechercheront ainsi le changement et par conséquent, chercheront à contrôler les ressources correspondantes.

¹² Un mythe rationalisé est une croyance autour de l'efficacité d'une règle, d'une procédure, voire d'une technique.

¹³ *Human agency refers to individuals' ability to intentionally pursue interest and to have some effect on the social world, altering the rules or the distribution of resources* (Scott, 2001)

La quête de ces ressources critiques est donc souvent à l'origine de la rupture du statu quo dans un secteur donné. Ces ressources peuvent concerner le savoir faire, l'information, les matières premières, le personnel, la légitimité, etc. Ce type de comportements est certes plus risqué, mais il procure à ces entreprises une position privilégiée et une longueur d'avance par rapport à d'autres concurrents. Ce constat se retrouve notamment dans le travail de Phillips, Lawrence, et Hardy (2000) qui suggèrent que : « *Organizations that occupy low-status positions will be most highly motivated to change the rules of the field, while those occupying high-status positions will be more likely to be satisfied with the status quo.* » Cependant, cet exercice demeure à la fois très périlleux et long et engendre des répercussions difficilement prévisibles. Ce que nous suggérons à ce niveau, c'est que ces approches proactives prennent place lorsque le contexte dans lequel opère l'entreprise ne lui est pas favorable et surtout lorsque cette dernière a les moyens de tenter d'influencer ce contexte.

Par ailleurs, cette démarche peut être l'initiative d'une seule entreprise – qui a donc un pouvoir et des ressources conséquentes, voire une idée révolutionnaire – ou résulter des relations interorganisationnelles, qui prennent différentes formes et qui se présentent depuis quelques années comme une alternative stratégique incontournable. C'est pour cette raison que nous lui consacrons la prochaine partie et qu'elle constitue le troisième élément de notre cadre théorique.

2.5.6 En résumé

Dans cette partie, nous avons tenté de mettre de l'avant les forces contextuelles qui peuvent influencer le fonctionnement des organisations et plus particulièrement leur réponse à une rupture institutionnelle programmée¹⁴. D'un côté, nous avons donc identifié les forces institutionnelles ainsi que celles qui sont liées au marché et nous avons suggéré que cette double influence constitue à la fois la source de l'évènement en question ainsi que le cadre économique et sociopolitique à l'intérieur duquel les organisations doivent formuler leurs réponses stratégiques. En outre, comme nous l'avons fait dans le cas de la première

¹⁴ Nous préférons utiliser le mot contexte avec ces éléments institutionnels et ceux qui sont liés au marché plutôt que le concept de champ organisationnel, parce que ce dernier nous paraît plus restreint sur le plan des facteurs à considérer et ne nous permet pas de prendre en considération toute l'étendue des pressions sociopolitiques.

dimension (le dirigeant et le processus de création de sens), nous avons identifié, à partir de la présente partie, des thèmes qui seront abordés lors de nos entrevues, nous permettant de comprendre la nature et les influences que ce contexte peut exercer ¹⁵ :

- le degré d'incertitude envers l'environnement;
- les spécificités du secteur d'activité;
- les forces contextuelles en présence (exemples : les lois en vigueur, l'état de la demande, les aspects technologiques, etc.);
- l'approche adoptée envers les parties prenantes (prise de conscience de leur importance, acteurs importants, types de relations avec elles);
- le degré d'enchâssement dans leur domaine d'activité;
- le type d'actions stratégiques élaborées par l'organisation.

2.6 Les interactions (les ressources relationnelles)

Le troisième aspect auquel nous nous intéressons est celui des interactions. Plus précisément, nous suggérons que les relations qu'entretient une firme avec différents partenaires (parties prenantes), spécialement celles qui sont basées sur la réciprocité des intérêts et un contact direct et assidu, permettent d'élargir les options stratégiques, d'atténuer certaines contraintes, de conférer plus de poids aux revendications et intérêts des membres de cette relation et ainsi, de mieux répondre à une rupture institutionnelle programmée. Nous partons donc du postulat que le portefeuille de relations qu'entretient une firme peut lui permettre de réduire l'incertitude autour de l'évènement en question et surtout d'être mieux outillée pour y faire face. Il s'agirait donc d'un facteur critique de succès.

Pour développer cette partie et montrer l'intérêt d'une telle dimension, nous ferons appel à des concepts provenant des théories basées sur les ressources – et plus particulièrement à une approche collective de la théorie basée sur les ressources (Remili, 2006) –, la théorie des réseaux et l'approche basée sur les parties prenantes.

¹⁵ Le chapitre consacré à l'industrie qui nous sert de terrain d'étude va permettre de répondre à plusieurs de ces questions.

2.6.1 L'intérêt d'une telle dimension

Le choix de cet aspect découle à la fois de lacunes relevées dans la littérature et d'une certaine évolution du discours sur les organisations qui intègre de plus en plus les notions de réseaux, de coopération – voire de coopétition –, de parties prenantes, etc. Au niveau pratique, nous assistons également depuis quelques années à un engouement sans précédent pour toutes formes de partenariats. Il semble en effet que ces relations, sous différentes configurations, constituent des stratégies de plus en plus incontournables pour permettre aux entreprises de perpétuer leur compétitivité.

La prémisse est qu'aucune entreprise n'est autosuffisante (Pfeffer et Salancik, 1978). Tout comme l'être humain, toute organisation a besoin des autres organisations pour pouvoir fonctionner, se différencier et atteindre ses objectifs, d'autant plus que l'environnement actuel devient de plus en plus turbulent et les problèmes, caractérisés par l'incertitude, la complexité et des frontières floues, vont au-delà des capacités d'une seule organisation (Emery et Trist, 1965). En d'autres termes, lorsque l'environnement devient complexe et surtout imprévisible, l'action individuelle et isolée n'est souvent pas suffisante. La complexité de l'environnement va dans ce cas au-delà des capacités d'une seule firme qui, généralement, n'a pas les moyens d'y faire face de façon efficace. Elle se retrouve limitée en termes d'informations, de ressources et du pouvoir d'action. Elle a donc intérêt, dans ce contexte, à se tourner vers des approches plus collectives.

Dans son livre « La société en réseaux », Castells (1998) dépeint l'importance d'une telle configuration :

Quelle que soit leur diversité [...] toutes les dispositions organisationnelles sont fondées sur des réseaux. Les réseaux forment la trame essentielle dont les organisations nouvelles sont et seront constituées. Et celles-ci pourront s'étendre dans toutes les allées de l'économie globale en s'en remettant à la puissance d'information offerte par le nouveau paradigme technologique.

Mais comment est-on arrivé à cette situation ? Le point de vue de Lecoq et Yami (2000) apporte une réponse à cette interrogation :

La fin des monopoles et des territoires nationaux protégés, mais aussi les rapides changements technologiques ont entraîné une modification du champ concurrentiel (réel autant que perçu) des entreprises et la recherche d'autres approches compétitives [...] cet accroissement de la turbulence et par-là même de l'incertitude, est à l'origine d'un glissement paradigmatique, menant les entreprises à envisager d'autres formes d'interactions que la rivalité, et notamment la coopération. Elles ont, en effet, pris conscience de la difficulté de pouvoir mener seules une bataille sur tous les fronts de la concurrence. De nouvelles formes d'organisation, réticulaires et étudiées sous différentes appellations, sont directement issues de ces bouleversements.

Du point de vue de l'approche basée sur les ressources, l'acquisition et le contrôle des ressources critiques se présentent comme un impératif stratégique pour toute entreprise. Cependant, ce que nous pouvons reprocher à cette théorie, c'est que cette quête de ressources critiques est souvent limitée au contexte interne de l'organisation (Galeskiewicz et Zaheer, 1999 ; Barney, 1991), ignorant ainsi les relations qu'elle entretient avec différents partenaires dans l'environnement. Les propos de Rumelt et Lippman (2003) sont assez explicites à ce niveau :

In its current state, the RBV predicts that firms will focus their energies on the development of complex 'homegrown' resources, taking time and care to develop knowledge, know-how, social capital, and other socially complex, difficult-to-transfer resources. Yet a glance at corporate reality reveals that much more effort is devoted to combinations, deals, mergers, acquisition, joint ventures, and the like. Which is more right: the current state of the RBV or corporate reality ?

Les efforts des organisations sont souvent dispersés, puisqu'elles allouent énormément de temps, d'argent et d'énergie à la recherche d'opportunités intéressantes mais souvent temporaires. C'est pour cette raison que nous avons vu se développer avec le temps différents types de relations plus coopératives et plus durables, qui permettent aux organisations de mieux gérer et contrôler leurs actifs stratégiques et de se concentrer sur leur métier de base. Mentionnons dans le même ordre d'idées, et concernant les différents comportements ou stratégies qu'une entreprise peut adopter en réponse à son environnement institutionnel, que Hoffmann (2001) reproche à la typologie d'Oliver (1991) le fait qu'elle se base sur l'action individuelle et néglige les relations de l'entreprise avec son champ organisationnel. C'est dans ce contexte que nous pouvons suggérer que le portefeuille de relations que possède une entreprise constitue aujourd'hui le niveau pertinent de localisation des ressources (Donada,

2001 ; Afuah, 2000 ; Lecocq et Yami, 2000 ; Dyer et Singh, 1998). C'est une hypothèse que nous tenterons de valider sur le terrain spécifique de l'industrie du vêtement.

2.6.2 De quels types d'interactions parle-t-on ?

Concrètement, ces interactions font référence aux relations directes qu'entretient une firme avec différents partenaires, considérés comme des parties prenantes, pour répondre à différents types de besoins. Ces partenaires peuvent être des fournisseurs, des clients, des agents mais aussi des associations et plus généralement toute organisation qui fournit différents services à l'entreprise (recrutement, consultation, communication, etc.)¹⁶. Au-delà de son caractère dynamique, le choix du mot « interaction » amène en fait une dimension de réciprocité d'intérêt qui est censée optimiser les retombées de telles relations pour les différents membres. Nous partons donc du principe que si les différentes parties trouvent leur compte à travers cette interaction, l'effort, l'engagement et les retombées devraient être conséquentes.

Plus précisément, nous parlons aussi bien de relations bilatérales, donc entre deux entreprises – par exemple entre l'organisation et un de ses fournisseurs – que de tout autre type de réseaux interorganisationnels dans lesquels différentes organisations collaborent dans le but de retirer des avantages pour chacun des membres et participent, du même coup, au bien être collectif de ce groupe. Il peut s'agir par exemple d'une association défendant les intérêts d'un secteur particulier. Ces interactions peuvent avoir lieu à l'intérieur de cadres formels ou informels et porter sur des relations plus ou moins durables. Nous croyons toutefois que l'aspect temporel est crucial à ce niveau pour bâtir la confiance et la compréhension mutuelle, entraînant souvent la création d'une valeur ajoutée. Ce choix ne doit pas ignorer complètement d'autres types de relations plus temporaires ou ponctuelles, parce qu'il est probable que ces dernières puissent évoluer vers des formes de coopération plus durables. C'est dans ce sens que nous pouvons distinguer les notions de transaction et de relation.

¹⁶ Ces interactions peuvent inclure également celles qui prennent place à l'intérieur de l'organisation entre les différents membres appartenant à différentes sphères d'activités, mais nous nous concentrerons pour ce travail sur l'apport des relations extérieures à l'organisation.

La transaction est une opération entre deux parties dont l'objectif principal est de répondre à un besoin immédiat sans la volonté explicite de perpétuer cette relation. Il s'agit donc une vision à court terme dans laquelle les partenaires recherchent essentiellement le profit immédiat. Pour ce qui est de la relation, elle lie deux organisations, voire plus, dans le but de créer de la valeur, et ce, dans une vision essentiellement à moyen et long terme. Le profit est une conséquence plutôt qu'un impératif qui nécessite l'entretien et la consolidation de ces relations. Idéalement, ces relations devraient ressembler à ce qu'Astley et Fombrun (1983) appellent un *pattern* collectif de coopération et de coordination qui émerge des réseaux interorganisationnels comme une « superstructure de sentiments et d'interaction » qui vise une mobilisation collective, à différents degrés, de ressources et d'actions, orientées vers l'atteinte d'objectifs partagés. Cela rejoint la vision de la coopération que valorise Gray (1989) et qu'elle aborde comme « *a process through which parties who see different aspects of a problem can constructively explore their differences and search for solutions that go beyond their own limited vision of what is possible* ».

2.6.3 Le rôle du capital social

Lorsqu'ils évoquent le fonctionnement et le rôle des relations interorganisationnelles, beaucoup d'auteurs valorisent l'apport de ce qu'ils appellent le capital social d'une firme (McEvily et Zaheer, 1999 ; Gabbay et Leenders, 1999 ; Granovetter, 1982) qui regroupe différentes connaissances avec divers degrés d'intensité et de rapprochement. Ces connaissances se matérialisent concrètement par des relations qui lient des membres d'une entreprise, souvent bien placés, à d'autres individus dispersés dans différents types d'organisations. Ces individus peuvent aider l'entreprise à se procurer les ressources recherchées, soit directement par l'intermédiaire de l'organisation où ils travaillent ou en la mettant en contact avec des tierces parties (voir notamment Gulati et Gargiulo, 1999). Nous pouvons définir le capital social¹⁷ comme :

Un ensemble de **ressources** (au sens large : information, biens, services, comportements...) pour des **individus**, qui sont liées à des **rapports sociaux**, et utilisées

¹⁷ D'un point de vue plus théorique, le développement de la notion de capital social découle essentiellement des apports d'auteurs comme Pierre Bourdieu, James Coleman et Robert Putnam. Différentes définitions existent dans la littérature reflétant le caractère protéiforme du concept (voir notamment Nahapiet et Ghoshal, 1998).

de manière **instrumentale**. Il ne suffit pas de « connaître du monde » pour avoir du capital social, ni même de connaître du monde qui possède des ressources : il faut connaître du monde qui possède des ressources et qui est prêt à les partager. **Avoir du capital social, c'est donc être en mesure de mobiliser des relations sociales à son avantage** (Callois, 2005).

James Coleman (1988), quant à lui, définit tout simplement le capital social par sa fonction, celle de faciliter certaines actions (Callois, 2005). Toutefois, ce qui ressort donc clairement c'est que ce n'est pas forcément la quantité ou la densité des relations qui importe mais, selon les situations, leur qualité, leur diversité et leur pertinence. Callois (2005) souligne dans ce sens que :

Les travaux empiriques et théoriques de Granovetter (1973), puis de Burt (2000), ont battu en brèche l'intuition simpliste selon laquelle plus les réseaux sont denses, plus le capital social est élevé. En réalité, des réseaux denses transmettent souvent des informations redondantes et plutôt banales. Ce sont au contraire les liens faibles, non redondants, qui apportent le plus d'informations nouvelles. La création et l'entretien de liens sociaux étant coûteux, un réseau personnel idéal du point de vue de l'accès à des informations comprendra donc plutôt des liens très diversifiés, non connectés entre eux, donnant accès à des sources d'information complémentaires.

L'existence et l'utilisation de ces liens faibles et forts, concepts qui ont été développés notamment par Granovetter (1982), sont cruciales pour une entreprise. Julien et *al.* (2004) expliquent parfaitement l'apport de chacun :

Les liens forts ont tendance à créer des zones fermées, à reproduire les mêmes représentations mentales, à fournir de l'information qui se recoupe, alors que les liens faibles constituent des ponts pouvant donner accès à d'autres réseaux pour des informations spécifiques, ad hoc et le plus souvent nouvelles [...] l'innovation provient avant tout des liens faibles lorsqu'ils sont pris en compte, alors que les liens forts renforcent plutôt la conformité du groupe.

Chaque entreprise a donc besoin de ces deux types de signaux pour pouvoir évoluer et ainsi assurer un équilibre entre, d'un côté, des relations stables et récurrentes sources de conformité aux pratiques socialement acceptées, de compréhension partagée et d'informations fiables, et de l'autre, des relations ponctuelles et sporadiques sources de nouvelles idées et un pont vers d'autres sortes de relations. Par rapport à notre problématique, nous croyons que le fait que les dirigeants et les cadres d'une entreprise soient bien intégrés dans leur milieu et qu'ils entretiennent différents types de relations avec d'autres individus

implantés dans différentes sphères d'activités liées de près ou de loin aux processus d'affaires de l'entreprise aiderait cette dernière à être au courant rapidement non seulement de l'avènement (ou de l'échéance) du changement perturbateur en question, mais également de toutes sortes d'informations quant aux conséquences probables et à d'éventuels facteurs critiques à considérer. Cette attention portée au capital social reflète à notre avis la réalité organisationnelle dans laquelle les membres d'une organisation entretiennent toutes sortes de relations avec d'autres individus dispersés dans le contexte économique et sociopolitique de l'entreprise et grâce auxquelles certaines décisions deviennent plus faciles à prendre, à implanter ou à évaluer. C'est ce qui ressort notamment des propos de Child (1997) qui, dans sa relecture et la mise à jour de sa théorie du choix stratégique, reconnaît que :

People in organizations often belong, or have access, to both intra- and extra-organizational social groups. Specialists may belong to professional societies. Managers may be members of governmental working parties or commissions. Companies may share directors with relevant financial institutions.

Il faut être conscient que le développement d'un capital social performant (dans le sens de source de valeur ajoutée) n'est pas une tâche aisée. Pour qu'il puisse être une source d'information pertinente et fiable, réduire l'opportunisme et favoriser la coopération (Callois, 2005 ; Lee, Lee et Pennings, 2001), le capital social devra se forger et se développer à travers un processus où le temps, l'interdépendance, les interactions, et l'accessibilité constituent des facteurs clés (Nahapiet et Ghoshal, 1998). Non seulement, ces relations répondent à des besoins de socialisation évidents chez les membres d'une organisation, mais elles permettent également de dépasser les capacités limitées des individus, et ce, aussi bien à l'interne qu'à l'externe, d'autant plus que la pensée collective comporte d'énormes pouvoirs qui se matérialisent à travers le dialogue et le langage. Cela prend racine en raison du fait que les êtres humains en interaction sont capables de transcender ces limitations et de donner du poids à de nouvelles idées (Hatch, 2000).

2.6.4 Les avantages des interactions

En considérant que le capital social d'une firme fait partie des différentes formes d'interactions et surtout qu'il constitue un élément fédérateur de celles-ci, nous tenterons de voir les avantages que ces interactions peuvent procurer à une organisation. En analysant la

littérature sur les relations interorganisationnelles, Oliver (1990) en a identifié six. Ce choix peut ainsi viser à satisfaire certains besoins, essentiellement sur le plan des ressources, exercer un certain contrôle sur ses relations d'affaires, notamment pour éviter la dépendance, mettre en œuvre différentes formes de collaboration basées sur la réciprocité, améliorer l'efficacité, rechercher une certaine stabilité et finalement atteindre une certaine légitimité. D'autres auteurs, comme Gulati, Nohria, et Zaheer (2000) et Dyer et Singh (1998), estiment que les relations interorganisationnelles agissent comme des véhicules qui donnent accès à des informations, des ressources, des marchés et des technologies, qu'elles permettent l'apprentissage et le partage du risque et qu'elles favorisent certaines économies d'échelles et l'externalisation de certaines activités non stratégiques.

Par ailleurs, au-delà de ces exemples d'avantages, ce qui est primordial à souligner, c'est que ces relations, et plus précisément le portefeuille de relations que contrôle une firme, doivent être abordés comme une source potentielle de ressources, où l'entreprise irait chercher ce qui lui manque, ce qui complète ses dotations actuelles ou ce qui les valorise. En effet, ce portefeuille participe à la mise en œuvre d'une capacité d'adaptation ou de changement capable d'aider une firme à faire face à ce qui se passe dans son environnement, comme l'avènement d'une rupture institutionnelle programmée, ou à l'anticiper dans le sens voulu par Brown et Eisenhardt (1998) en parlant de « *Competing on the Edge* ».

Dans ce sens, l'étude de Lee, Lee et Pennings (2001) est l'une des seules à tenter de relier les capacités internes d'une firme, ses réseaux externes et sa performance. Ils montrent, justification empirique à l'appui, comment les relations d'une entreprise, à travers ce qu'elles incluent et génèrent comme ressources, permettent une meilleure utilisation des capacités internes. Inversement, elles montrent également comment les capacités d'une firme et la valeur qui s'y rattache permettent d'attirer et d'accumuler le capital social dans la mesure où une organisation qui possède des atouts suscite l'intérêt d'autres firmes. C'est dans ce sens que les auteurs (Lee, Lee et Pennings, 2001) suggèrent de combiner l'approche basée sur les ressources et la théorie du capital social pour mieux rendre compte de la création de la valeur.

Cela permet donc de valoriser une approche plus collective de la théorie basée sur les ressources, une approche selon laquelle la contribution des ressources d'une organisation et

leur valeur dépendent, dans une certaine mesure, des réseaux d'affaires dans lesquels elle est imbriquée. Cela nécessite que la firme développe une capacité d'absorption définie comme l'aptitude d'une firme à reconnaître la valeur de nouvelles connaissances externes, à les assimiler et à les appliquer à des fins commerciales (Cohen et Levinthal, 1990 ; voir également Zahra et George, 2003 et Lane et Lubatkin, 1998). Il s'agit d'une capacité qui s'acquiert et se perfectionne avec le temps et l'expérience. D'autres auteurs comme Lorenzoni et Lipparini (1999) parlent de « capacité relationnelle ». Ils estiment à ce propos que : *« the capability to interact with other companies – termed relational capability – accelerates the firm's knowledge access and transfer with effects on company growth and innovativeness »*.

2.6.5 Les ressources relationnelles entre l'apport et l'inertie

Toutefois, ce portefeuille de relations que développe une entreprise dans le temps peut s'avérer une source indéniable de ressources mais également un cadre d'interactions qui peut limiter l'action. Cette limite ou contrainte peut survenir à deux niveaux : cognitif et opérationnel. En d'autres termes, l'entreprise peut utiliser ses relations comme un levier pour renouveler ses compétences distinctives et bâtir des capacités de changement. Cependant, cette structure peut devenir un obstacle si elle devient inefficace et qu'au lieu de créer de la synergie, elle rend l'entreprise vulnérable. Ce portefeuille de relations peut également devenir une contrainte lorsque l'entreprise devient dépendante de cette structure. Elle peut ainsi perdre sa flexibilité et sa marge de manœuvre et passer à côté d'opportunités intéressantes dans le secteur (Uzzi, 1997). Ces relations se présentent ainsi comme un facteur d'inertie qui limite l'action de l'organisation et qui la pousse au statu quo, surtout si elle investit grandement dans des actifs conjoints. En parlant de réseaux d'entreprises, Jacob, Julien et Raymond (1997) estiment à ce niveau que :

Les firmes organisées en réseau ont tendance à développer une forme de bien être conscient dû au fait que l'idée de la coopération semble dominer l'idée de la concurrence ; or, pour qu'un apprentissage collectif soit dynamique, ces deux idées doivent cohabiter sous l'angle de la concurrence/coopération, l'une étant la condition de l'autre. Dans cette perspective, la mise en œuvre d'une approche de rétroaction interne et externe apparaît essentielle.

Cela rappelle également la notion d'encastrement utilisée par plusieurs auteurs pour souligner l'intégration et l'insertion d'une entreprise dans son milieu et le degré d'affiliation ou d'adhésion aux pratiques et croyances partagées et valorisées à l'intérieur d'un champ organisationnel, d'un secteur ou d'une communauté formelle ou informelle d'entreprises. Comme c'est souvent le cas, les avis sont partagés sur ce point. Évidemment, il y a des avantages à cet encastrement comme nous l'avons montré avec la théorie institutionnelle, mais certains auteurs mettent en avant la difficulté de changer. Greenwood et Hinings (1996) estiment dans ce sens que plus l'entreprise est intégrée dans son milieu, plus elle préfère le statu quo ou la convergence, et même si un changement (voulu par une entreprise) prend place, il risque d'être plutôt évolutif que radical et révolutionnaire. Par contre, quand elles font face à un changement important, ces entreprises ressentent un degré élevé d'instabilité et, comme le notent Powell et DiMaggio (1991), le changement risque d'être plutôt divergent et radical :

The greater the extent to which organizations are tightly coupled to a prevailing archetypal template within a highly structured field, the greater the degree of instability in the face of external shocks. That is, the rigidity of tight coupling and high structuredness produces resistance to change; however, should institutional prescriptions change dramatically, the resultant organizational response would be revolutionary, not evolutionary (in terms of the scale and pace of upheaval and adjustment).

En effet, dans beaucoup d'industries, surtout dans celles qui sont bien établies, les entreprises entretiennent certains comportements, partagent certaines façons de faire les choses et respectent plus ou moins l'ordre et les règles du jeu instaurés par les interactions qui structurent un champ organisationnel. Cet ordre peut prévaloir jusqu'à ce qu'un choc important, comme le genre de rupture institutionnelle programmée qui nous intéresse, prenne place. Ce choc peut s'accompagner de changements importants conduits par certains acteurs. Au-delà des changements au niveau structurel, ce sont les réactions individuelles et leur dynamique qui nous intéressent et le portefeuille de relations qu'entretient une firme peut nous aider à comprendre ces comportements.

Ce qui ressort de cette recension, c'est que la forme ainsi que les modalités de gouvernance des différentes relations que peut entretenir une entreprise sont cruciales dans la

mesure où elles permettent de trouver un équilibre entre une trop grande dépendance, qui peut être synonyme d'inertie, et un minimum d'interactions nécessaire pour développer la confiance, la coopération et la compréhension mutuelle. C'est dans ce sens que toute entreprise doit combiner les réseaux à signaux faibles et les réseaux à signaux forts dont nous avons parlé précédemment. Diversifier la nature et la forme de ces relations est donc primordial pour optimiser et varier les retombées.

Le rôle des associations professionnelles, par exemple, a été globalement négligé par la littérature stratégique. Même avec l'intérêt certain porté vers des approches de gestion tournée vers les parties prenantes, la place des associations demeure en retrait comparativement, notamment, au rôle de l'état et des organismes gouvernementaux. Plus encore, les études qui ont intégré cette composante associative (Beaulieu et Pasquero, 2002 ; Greenwood et *al.*, 2002 ; Sharfman et *al.*, 1991) visent essentiellement la mise en valeur du rôle de ces acteurs, soit dans la reproduction des comportements socialement acceptés, soit dans l'élaboration d'un processus de changement qui aurait pour objectif d'améliorer le sort des membres, de valoriser certains comportements et d'exercer un rôle de *lobbying*. Elles mettent donc l'accent sur les gains collectifs potentiels pour les membres d'une association. Nous estimons que ces associations, à l'instar d'autres types de relations, peuvent être la source d'une grande variété de ressources et donc, peuvent répondre à toutes sortes de besoins. L'étude de Remili et Carrier (2006) a pu montrer, entre autres, que plus les entreprises estiment être dans une situation de dépendance commerciale, et donc vivant une grande situation de vulnérabilité et d'incertitude, plus elles s'engagent dans des associations. Cette appartenance est un moyen pour l'organisation d'essayer de relativiser sa situation en ayant recours aux ressources et à l'aide que peuvent procurer ces associations.

Les entreprises faisant face à une rupture institutionnelle programmée peuvent ressentir de l'incertitude quant aux répercussions d'une telle occurrence et aux éléments importants à adopter pour y faire face. Faire partie d'une association permettrait dans ce cas d'élargir le capital social de l'organisation et donc, de connaître plus de partenaires probables, de bénéficier d'informations, de conseils et éventuellement d'opportunités et aussi de faire connaître l'organisation. L'appartenance à une association est un signe d'ouverture et elle est rendue nécessaire en raison de la mondialisation des échanges. L'étude de Baillette (2000)

sur le Groupement des chefs d'entreprise du Québec confirme l'importance et l'apport de ces associations, notamment pour ce qui est de l'accès à des informations privilégiées, à des idées nouvelles et à l'expérience des pairs. Nous tenterons de confirmer ce rôle central lors de nos études sur le terrain.

2.6.6 Apport de la littérature, limites et enrichissement

L'objectif de cette section est de justifier notre choix d'inclure ce que nous qualifions d'interactions, et ce, à partir des limites de la littérature et des possibilités d'y remédier. Comme nous l'avons expliqué au début de ce chapitre théorique, nous nous sommes inspiré, pour construire notre appareillage théorique, de plusieurs recherches qui ont tenté de combiner différentes perspectives pour expliquer le comportement stratégique, particulièrement celles de Hoffman (2001) et Pettigrew (1985a). En fait c'est en étudiant en profondeur ces deux approches et en identifiant une lacune importante que nous avons décidé de mettre de l'avant la dimension des interactions. Il serait donc nécessaire de mentionner rapidement les différences entre ces démarches et la nôtre. D'abord, l'analyse de Hoffman ne porte pas sur une organisation mais plutôt sur une industrie particulière, celle du pétrole et de la chimie. Par contre, nous partageons avec lui le fait qu'aucun aspect ne peut à lui seul éclairer de façon importante une problématique donnée. Pour répondre à sa problématique, Hoffman a choisi les dimensions suivantes :

- le champ organisationnel : « *it presents the evolution of the actors that make up the firm's social environment [...] it is from this group that dominant conceptions of environmental management emerge* »;
- le niveau institutionnel : « *coercive rules, normative standards and cognitive values of the organizational field* »;
- la structure interne et la culture : « *measure of the firm's environmental commitment over the long term* ».

Le champ organisationnel se rapproche de notre notion d'interactions. Toutefois, nous croyons que cette dernière replace l'entreprise au premier plan en se constituant une sorte de portefeuille de relations, diversifiées et stratégiques, véhiculant une démarche plus volontaire,

voir proactive et valorisant l'action. Au contraire, le champ organisationnel tel qu'il est défini par Hoffman se situe toujours au niveau collectif, s'intéresse plutôt aux aspects normatifs et valorise essentiellement des croyances et des façons de faire. Cela peut amener certaines confusions avec le niveau institutionnel.

Quant à Pettigrew (1985a), son travail sur l'*Imperial Chemical Industries* a influencé de façon substantielle la manière d'aborder le changement et la continuité dans les organisations. Partant des limites de la littérature qui l'a précédé, il met de l'avant son triptyque : contexte, contenu, processus. Ces trois éléments sont interdépendants les uns des autres et permettent, selon lui, une meilleure compréhension du fonctionnement et de l'évolution des organisations. Il parle également d'« *inner* » et d'« *outer context* » mais la notion de parties prenantes y est implicitement présente mais très peu développée. La démarche de Pettigrew donne surtout de l'importance aux acteurs internes de cette entreprise, mais ne spécifie pas comment d'autres types de partenaires peuvent aider une entreprise à évoluer et prendre des décisions pertinentes.

2.6.7 En résumé

Le troisième élément de notre cadre théorique concerne les interactions que fait une entreprise avec différentes parties prenantes tout au long de sa vie. Dans une ère où la concurrence se fait désormais entre réseaux (Christopher et Towill, 2001 ; Monczka et Morgan, 1997 ; Gomes-Casseres, 1994) et dans la mesure où le marché semble être une structure inefficace pour transférer et intégrer des connaissances (Grant et Baden-Fuller, 1995) – spécialement dans le cas de ce qui est tacite –, une appréciation réaliste du processus de renouvellement des compétences clés et donc de la stratégie d'entreprise ne peut négliger ni ignorer la dimension relationnelle.

Nous partons en fait de l'hypothèse selon laquelle le portefeuille de relations – directes et indirectes, actives ou latentes – qu'entretient une entreprise avec différentes parties prenantes lui permettrait de mieux faire face aux ruptures institutionnelles auxquelles elle peut être confrontée, d'élargir les options stratégiques, d'atténuer certaines contraintes et donc, de choisir le comportement stratégique adéquat. Considéré comme une ressource à part entière, ce portefeuille doit être géré de façon efficace et prendre en considération les spécificités du

secteur dans lequel évolue l'entreprise. Pour mieux apprécier cet élément, nous nous attarderons, lors de nos entrevues, sur les aspects suivants :

- la nature, la diversité et les caractéristiques des relations interorganisationnelles de la firme ;
- le capital social des dirigeants ;
- le rôle et l'importance que l'entreprise accorde à ces relations ;
- les acteurs les plus importants aux yeux de l'entreprise ;
- les principaux apports de ces relations, notamment pour faire face à la rupture institutionnelle en question ;
- la détention d'une compétence relationnelle.

2.7 Au-delà de ces trois éléments : à la recherche d'une dynamique de la formation des stratégies

Cette dynamique de la formation des stratégies, faisant référence aux liens continus entre les trois dimensions que nous venons de développer, peut nous aider à mieux comprendre le comportement stratégique d'une entreprise (ce qui s'apparenterait à comprendre l'évolution à l'intérieur d'une structure en développement (www.larousse.com)). L'un des éléments importants sur lesquels repose notre conceptualisation est celui des interactions qu'une entreprise peut avoir avec différentes parties prenantes. Au niveau contextuel aussi, l'entreprise doit accorder de l'attention à ses différents teneurs d'intérêts pour pouvoir fonctionner et prospérer. Il nous semble donc important de spécifier clairement la différence entre les deux dimensions (interactions et contexte).

La différence fondamentale réside dans la nature des liens qu'entretient la firme dans chacun des deux cas. Lorsqu'on parle du **contexte**, il s'agit de l'environnement aussi bien économique que sociopolitique ou institutionnel dans lequel l'entreprise évolue, qui définit les règles du jeu avec lesquelles elle doit composer. À ce niveau, l'organisation n'entretient habituellement pas des liens forts et directs avec les acteurs qui en font partie et en subit généralement l'influence à travers des pressions coercitives, normatives et mimétiques, mais aussi à travers certains éléments du marché sur lesquels l'entreprise a peu de contrôle. En ce qui concerne les **interactions**, il s'agit de valoriser le rôle du portefeuille de relations

qu'entretient une firme tout au long de sa vie dans le choix et la mise en œuvre de ses comportements stratégiques. Ces liens, qui sont résolument tournés vers l'action (changement, évolution, légitimation, etc.), reposent sur des contacts directs avec d'autres organisations (fournisseurs, distributeurs, associations, etc.) et se caractérisent idéalement par l'échange, l'interaction et l'existence d'un minimum d'objectifs communs. Le choix de séparer ces deux éléments vise à mieux rendre compte du rôle qu'ils jouent dans la formulation des stratégies, précisément face à une rupture institutionnelle programmée.

Par ailleurs, ces deux éléments sont évidemment intimement liés. En fait, nous croyons que toute entreprise a besoin aujourd'hui d'un portefeuille de relations variées et stratégiques pour mieux faire face aux forces contextuelles qui l'influencent et pour pouvoir mettre sur pied des réponses stratégiques adéquates. Plus encore, nous croyons que ces interactions constituent en fait un levier pour pouvoir agir, à différents degrés, sur l'environnement dans lequel elle opère. De la qualité de ce portefeuille pourrait dépendre la marge de manœuvre dont disposerait une entreprise. Toutefois, ces interactions réciproques ou unidirectionnelles, actuelles ou potentielles, abordées comme une constellation de ressources (Penrose, 1959) ou comme un système de coopération (Barnard, 1938) prennent place au sein d'un contexte économique et institutionnel qui agit à la fois comme une source de contraintes et d'opportunités. Rappelons qu'Oliver (1997), en intégrant les théories institutionnelles et la théorie basée sur les ressources, apporte un éclairage important sur ce qui peut influencer les décisions et les comportements d'une firme, notamment en ce qui a trait à ses relations interorganisationnelles.

L'idée d'une influence mutuelle entre les relations de collaboration qu'entretient une entreprise et l'environnement dans lequel ses relations évoluent sont largement partagés dans la littérature (Lawrence, Hardy et Phillips, 2002 ; Phillips, Lawrence et Hardy, 2000¹⁸ ; Sydow et Windeler, 1998). Le contexte économique et institutionnel influence les relations interorganisationnelles, mais en prenant place, en évoluant et en aidant les entreprises à contrôler des ressources de toutes sortes, ces interactions finissent par structurer ce contexte. C'est la dualité de la structure et de l'action dont parle Giddens (1984). Cette relation est

¹⁸ Le travail de Phillips, Lawrence, et Hardy (2000) par exemple avait pour objectif d'étudier les interactions entre les modes de collaboration entre firmes et la dynamique du champ institutionnel.

donc loin d'être statique, elle évolue dans le temps, modifiant du coup les règles du jeu. Le travail de Sharfman, Gray et Yan (1991) apporte à ce niveau un éclairage intéressant. Ils estiment en effet que le contexte dans lequel prend place une collaboration entre différentes parties prenantes peut évoluer à travers le temps, modifiant la distribution et l'intensité des opportunités et des contraintes qui caractérisent l'environnement, appelant ainsi à différents types de réactions.

Toutefois, comme nous pouvons le comprendre à travers le développement du premier élément (le dirigeant et son processus de création de sens), le contexte dans lequel évolue une entreprise et ses interactions avec d'autres organisations sont largement influencés par le processus continu de création de sens de ses dirigeants. Les caractéristiques et les structures mentales de ces derniers agissent comme une sorte de filtre (Johnson, 1988) qui donne de l'importance à certains événements et à certains acteurs et en néglige d'autres. Day et Nedungadi (1994) notent dans ce sens que :

Such constructs as markets, segments, competitive forces, and entry barriers are abstractions given meaning through processes of selective search and attention, selective perception, and simplification. Such processes are learned through experience, shared through industry conventional wisdom, warped by functional biases, and tempered by ready availability of data.

En effet, chaque individu regarde l'environnement dans lequel il évolue à travers un certain paradigme correspondant à un ensemble de valeurs, de présuppositions et de croyances partagées et c'est à partir de ce paradigme que l'individu crée du sens chaque fois qu'il fait face à une situation ou un événement. Ce processus de création de sens se perpétue et se reconstruit à travers le temps en se nourrissant des expériences vécues. C'est ce qui peut notamment expliquer les réactions distinctes de deux dirigeants différents face à un même stimulus ou changement perturbateur, remplaçant du coup l'aspect subjectif au cœur de cette démarche. Ford et Backoff (1988) expliquent dans le même ordre d'idées :

Because they are mirrors of the systems that constructed them, attributions to environment, such as uncertainty, turbulence, or competitiveness, or data collected about environment are reflections of those looking in the mirror rather than a glimpse of some «true» environment».

De leur côté, le contexte et les interactions influencent le processus de création de sens des dirigeants. Le premier élément intervient en spécifiant ce qui est socialement acceptable et valorisable, en modifiant ou en renforçant les valeurs et les croyances et en définissant le cadre à l'intérieur duquel les entreprises peuvent agir. Greenwood et Hinings (1993) évoquent en ce sens le fait que les organisations évoluent dans un milieu d'idées qui véhiculent les bonnes façons de faire pour se comporter et réussir dans un contexte particulier.

Quant aux interactions, elles exercent également une influence importante à ce niveau en permettant la confrontation et l'échange d'idées, la mise à l'épreuve de certaines représentations et la possible construction d'ordres négociés. Plusieurs auteurs ont souligné l'effet des structures d'interaction sur l'adoption ou la valorisation de certaines croyances et donc de comportements. Meyer et Rowan (1977) estiment par exemple que les réseaux de relations élaborent et transfèrent les mythes organisationnels entre les membres. Ils suggèrent également qu'ils constituent un élément fondamental qui pousse les organisations vers la conformité dans la mesure où les valeurs sont diffusées à travers l'interaction et l'échange, idée qui a été confortée plus tard par Oliver (1991). Pour certains, ces interactions seraient donc un véhicule, parmi d'autres, d'isomorphisme. Ce que nous pouvons suggérer par ailleurs, c'est qu'il est plausible, à la lumière de ce qui vient d'être développé, de penser que le processus continu de création de sens qui opère continuellement dans les entreprises se nourrit également de ces différentes interactions.

2.8 Le concept de modèle d'affaires

Tout au long de nos analyses, nous avons été frappé par la place qu'a occupé ce thème dans le traitement des données obtenues. Aujourd'hui, il semble acquis que la compétitivité d'une firme est largement tributaire de sa capacité à faire évoluer son modèle d'affaires au diapason de ce qu'exige l'environnement de l'entreprise, d'où l'importance des choix stratégiques établis censés justement assurer cette cohérence.

Ces dernières années ont été en fait le théâtre de publications foisonnantes portant sur ce concept, que certains considèrent en mesure de renouveler la réflexion sur la stratégie (Lecocq, Demil et Ventura, 2010) et mener à l'agilité organisationnelle (Doz et Kosonen,

2010). Cependant, le but de cette thèse n'est pas de s'attarder sur ce concept de modèle d'affaires à la fois polysémique mais très utilisé aussi bien de la part des praticiens que des académiciens. Nous nous contenterons de présenter quelques éléments clés sur sa définition et son contenu puisque c'est un terme qui revient souvent dans ce travail. Notons qu'il y a une multitude de définitions dont l'un des points communs est de parler de création de valeur. L'une des plus simples est celle qui est présentée par Demil et *al.* (2004) et qui évoque « les choix qu'une entreprise effectue pour générer des revenus ». Linder et Cantrell (2000) de leur côté parlent de « la logique fondamentale permettant à une organisation de créer de la valeur ». Hamel (2000), dans son excellent ouvrage intitulé « *Leading the revolution* », identifie les quatre éléments constitutifs d'un modèle d'affaires, à savoir : la stratégie de base, les ressources stratégiques, l'interface client et le réseau de valeur. Plus encore, Soparnot et Grandval (2008, p. 125) affirment que le « *business model* » « rend explicite la vision du dirigeant et lui permet de la formuler en éléments concrets compréhensibles pour les parties prenantes ».

Pour les fins de cette thèse et en évoquant le modèle d'affaires d'une firme, nous parlerons de la « la combinaison de ressources clés permettant à une entreprise de concrétiser ses objectifs notamment en termes de produit, marché et compétitivité et ce dans un contexte donné ».

Dans le prochain chapitre, nous présenterons l'industrie qui servira de terrain d'étude pour traiter notre problématique et ensuite, nous nous attarderons sur les aspects méthodologiques.

CHAPITRE III

LE CADRE EMPIRIQUE : L'INDUSTRIE DU VÊTEMENT AU QUÉBEC ET LES INCIDENCES DE L'ABOLITION DES QUOTAS À L'IMPORTATION

Pour répondre à notre problématique, nous avons fait le choix de nous intéresser à l'industrie canadienne du vêtement, non seulement en raison de son importance au sein de l'économie, notamment au Québec, mais également parce qu'elle fait face à un événement important qui s'apparente au genre de rupture institutionnelle programmée que nous voulons étudier. L'objectif de ce chapitre est double. D'abord, nous voulons mettre de l'avant les spécificités de cette industrie pour mieux comprendre les résultats obtenus et en même temps, conforter, illustrer et donner du poids au choix de l'approche contextualiste que nous avons adoptée.

3.1 Présentation de l'industrie et de la rupture institutionnelle programmée

L'industrie du vêtement au Canada et spécialement au Québec est l'une des plus importantes, notamment en ce qui concerne le nombre d'emplois. En effet, elle emploie aujourd'hui environ 73 000 personnes (Conseil des ressources humaines de l'industrie du vêtement, 2011). L'enjeu est de taille pour le Québec puisqu'il regroupe les 2/3 de l'industrie canadienne et il l'est encore plus pour Montréal qui regroupe à elle seule 40 % de cette industrie. Pour les besoins de cette recherche, nous faisons le choix de parler particulièrement de la période 2003-2010 pour illustrer les principales problématiques auxquelles ces entreprises faisaient face lorsqu'elles ont été confrontées à une rupture institutionnelle programmée.

Il faut savoir que cette industrie va beaucoup mieux aujourd'hui, aussi bien en termes d'emplois que de revenus. Cependant, ce ne fut pas toujours le cas au cours des dernières années. Notons qu'en 2003, cette industrie était le troisième employeur manufacturier en

importance au Québec après les secteurs de la fabrication du matériel de transport et l'alimentation (Direction générale de l'industrie, 2003). De plus, toujours selon ce même rapport, cette industrie était reconnue traditionnellement comme un vecteur important d'intégration au marché du travail pour les femmes, les immigrants et plus généralement pour la main-d'œuvre peu qualifiée. Pour aller plus loin dans la compréhension du contexte affectant ces entreprises dans la période 2003-2010, mentionnons que ce secteur a connu une phase de transition caractérisée par des changements importants qui remettaient en cause ses structures et ses façons de faire. En effet, les avis sont unanimes à l'issue d'une étude exploratoire menée en 2003 pour connaître la réalité actuelle de l'industrie du vêtement au Canada et spécialement au Québec : la situation était difficile, voire critique. Cela était dû à un ensemble de facteurs institutionnels, culturels, technologiques, structuraux mais aussi à des facteurs liés aux ressources humaines, à la gestion des matières premières et à l'évolution du consommateur.

Plus particulièrement, l'industrie a subi les conséquences d'un événement important, à savoir l'échéance du premier janvier 2005 où tous les quotas à l'importation ont été abolis, permettant ainsi la libre entrée des marchandises étrangères au Canada. **Cet événement central pour l'industrie du vêtement au Canada constitue la rupture institutionnelle programmée à laquelle nous nous sommes intéressé pour les besoins de cette recherche.** Il faut savoir en fait que cette abolition a été décidée en 1995 lors du cycle de négociations de l'Uruguay et qu'elle s'est échelonnée sur 10 ans et à travers quatre phases, soit 1995, 1998, 2002 et finalement 2005. Les entreprises de l'industrie avaient donc dix ans pour se préparer et s'adapter en conséquence. Concrètement, notre étude exploratoire a montré que la plupart des entreprises étaient au courant de cette rupture institutionnelle programmée mais que toutes n'ont pas réagi de la même façon. Beaucoup d'entre elles avaient un comportement de « *wait and see* ». Certains nous disaient : « Nous verrons ce que nous ferons une fois rendus de l'autre côté du pont. » Bref, les entreprises savaient que des changements allaient prendre place mais elles étaient incapables d'identifier clairement les conséquences qui allaient les accompagner. Une étude réalisée par le Conseil des ressources humaines de l'industrie du vêtement en 2004 dressait le même portrait : un sondage mené auprès des cadres supérieurs de l'industrie a confirmé que les entreprises étaient sensibilisées à la crise, mais que

néanmoins, la plupart n'avaient pas mis en place un plan stratégique. D'autres, par contre, ont décidé de ne pas attendre l'échéance et ont essayé de s'ajuster et de se préparer.

L'une des raisons qui pourraient expliquer le comportement d'un grand nombre de ces entreprises est qu'elles sont, pour la quasi-totalité, des petites et moyennes entreprises et que l'une des spécificités de ces entreprises est justement une approche informelle et à court terme de la stratégie, ce qui implique des comportements plutôt réactifs (Julien, 1997 ; D'Amboise et Bakanibona, 1990).

Par ailleurs, pour mieux comprendre le processus de réponse à cette rupture programmée, nous pensons qu'il est important de dresser le contexte dans lequel a évolué cette industrie. Cela permettra, à notre avis, de mieux apprécier les choix stratégiques élaborés par les entreprises étudiées. Nous présentons donc les différentes problématiques¹⁹ qui caractérisent ce secteur d'activité et qui sont étroitement liées à notre changement perturbateur.

3.2 Les principales problématiques touchant l'industrie canadienne du vêtement

3.2.1 La problématique institutionnelle

Il s'agit probablement de l'un des facteurs ayant eu le plus d'influence sur les entreprises œuvrant dans cette industrie. Nous parlons ici des lois et règles imposées par différents acteurs institutionnels locaux ou internationaux. À l'instar de différentes sphères économiques, la globalisation de l'économie et la disparition virtuelle et réelle des frontières touchent profondément l'industrie du vêtement au Canada, comme celle d'autres pays occidentaux qui avaient une industrie assez développée, notamment les É-U. Les contours de cette nouvelle réalité ont été dessinés par plusieurs événements qui sont venus altérer les règles du jeu. Après l'abolition des quotas à l'importation en 2005, c'est au tour des tarifs

¹⁹ Une problématique est entendue ici dans le sens d'un défi, d'un thème qui peut poser problème aux acteurs d'une industrie mais qui, dans certains cas, peut aussi être une source d'opportunités.

douaniers, qui protégeaient encore en partie les producteurs Canadiens, de disparaître début 2012²⁰.

Ensuite, et dans le même ordre d'idées, le gouvernement fédéral a décidé en juin 2002, lors d'une réunion du G8, d'abolir toutes les limites d'importation (quotas et tarifs) en provenance de 48 pays parmi les plus pauvres sur la planète qu'on appelle LDC : *Least Developed Countries* (entrée en vigueur le premier janvier 2003). Cette liste inclut des pays tels le Bangladesh, qui possède une industrie de vêtement importante et solide²¹.

Mentionnons également le rôle que jouent les zones de libre-échange qui se multiplient. La plus importante pour le Canada est évidemment l'ALENA (l'Accord de libre-échange nord-américain) qui inclut les États-Unis avec le Canada et, depuis 2003, le Mexique. Cet accord a favorisé les échanges avec ces deux pays et particulièrement avec les États-Unis. Cependant, il faut aussi mentionner que les différentes zones de libre-échange affectent également l'industrie canadienne de façon indirecte en rendant certains pays plus attrayants pour d'autres selon les accords et les pays qui s'y rattachent. Par exemple, « l'initiative du bassin des Caraïbes » qui a largement profité aux États-Unis, et l'union européenne qui profite à certains pays de l'Europe occidentale et qui peuvent donc offrir de meilleures conditions que les entreprises canadiennes.

Rappelons pour finir que la Chine n'est entrée au sein de l'OMC (Organisation mondiale du commerce) qu'à la fin de 2001 et que c'est vraiment à partir de ce moment que l'industrie a commencé à ressentir les effets de l'abolition progressive des quotas.

Les conséquences de ces décisions ont été dramatiques : accélération des délocalisations vers des pays offrant des salaires largement inférieurs aux salaires payés localement, augmentation vertigineuse des importations, notamment depuis la Chine, fermeture d'un grand nombre d'entreprises entraînant, entre 2003 et 2005, la perte estimée de 41 % des

²⁰ Pour être plus précis, ils ont déjà commencé à baisser de façon importante, notamment en 2005 où le tarif douanier moyen pour les vêtements est passé de 21,5 % en 1995 à 14,7 % en 2005 et de 16,6 % à 10,5 % pour les textiles.

²¹ Les importations du Canada en provenance du Bangladesh ont plus que triplé entre 2002 et 2005 (Wyman, 2006).

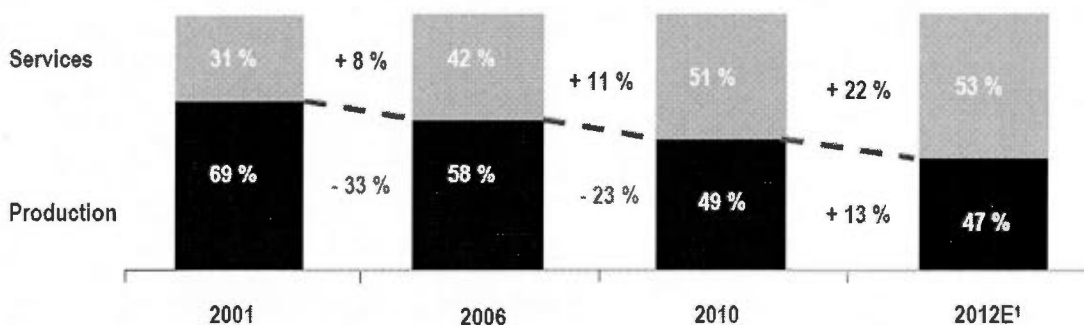
emplois de production contre la création de seulement 11 % de poste de cadres (affectés notamment à la gestion de l'approvisionnement, à la logistique internationale, etc.) (Richter conseil, 2004). Globalement, il y a eu entre 2002 et 2005 une perte de 34 000 emplois, dont la majorité en production. L'annexe 3 donne quelques indications sur la situation actuelle de l'industrie.

3.2.2 La problématique de la main-d'œuvre

Comme dans toute industrie, le facteur humain constitue un levier de compétitivité central pour le secteur du vêtement. En regardant le profil traditionnel de cette main-d'œuvre, on peut constater qu'elle était vieillissante, peu qualifiée et peu rémunérée. La plupart des emplois sont comblés par des femmes et, spécialement dans le cas de la région de Montréal, par des immigrants. Par ailleurs, ce que nous remarquons depuis quelques années, c'est que la nature des besoins change et évolue pour s'adapter aux nouvelles données de l'industrie. En effet, l'industrie a de moins en moins besoin d'une main-d'œuvre non ou peu qualifiée et en a de plus en plus besoin d'une qui soit mieux formée, plus qualifiée, plus éduquée, plus polyvalente, et ce, dans des domaines comme la logistique, la gestion de sous-traitants, le design, le commerce international, le contrôle de la qualité, la gestion des technologies de l'information et le marketing.

La figure suivante tirée du dernier rapport du Conseil des ressources humaines pour l'industrie du vêtement paru en 2011 illustre parfaitement cette évolution des besoins de main-d'œuvre de cols bleus vers des cols blancs. Par contre, ces nouveaux besoins amènent avec eux de nouvelles façons de gérer et de motiver le personnel ainsi que des rémunérations et des avantages plus importants.

RÉPARTITION DE LA MAIN-D'OEUVRE (Pourcentage du nombre total d'employés)



¹ E = Estimé

Sources

2001 : Étude sur le marché du travail 2004 du CRHIV

2006 : Statistique Canada

2010 & 2012 : Milstein & Cie Conseil, CRHIV - Sondage - Étude d'information sur le marché du travail 2010

Figure 3.1 : Évolution de la répartition de la main-d'œuvre entre emplois de services et de production (tirée de CRHIV, 2011)

Ce qu'il faut savoir, c'est que même s'il y a eu énormément de fermetures d'entreprises, spécialement de sous-traitants, certaines entreprises, spécialement en région, ont de la difficulté à embaucher du personnel, et ce, pour différents degrés de qualifications. Le dernier élément que nous pouvons évoquer en ce qui a trait au facteur humain est la différence importante entre les salaires payés localement et ceux qui sont offerts dans les pays moins développés, ce qui justifie la délocalisation de plus en plus importante de la production ainsi que l'augmentation vertigineuse des importations. C'est dans ce contexte que les acteurs de l'industrie du vêtement vivent de plus en plus avec l'idée qu'on peut difficilement concurrencer ces pays, particulièrement en termes de production *basique*, de masse ou nécessitant un contenu important en main-d'œuvre.

3.2.3 La problématique technologique

Aujourd'hui, la technologie est présente tout au long du processus, du design à la commercialisation. Elle supporte ainsi toutes les opérations de l'entreprise, se présentant comme un facteur essentiel de différenciation. Un fait important à considérer à la lumière des grands changements en cours est que le progrès technologique offre à la fois des opportunités

et des menaces. On parle d'abord des opportunités parce qu'il permet d'accélérer, d'améliorer et de supporter la prise de décision et la réalisation de toutes sortes d'activités comme la gestion des *stocks*, le recueil d'informations sur les ventes, l'adaptation de la production, la réaction aux demandes du marché, etc. Cependant, pour les manufacturiers et les sous-traitants, elle peut constituer une menace parce qu'elle encourage et rend plus facile la sous-traitance à l'étranger en atténuant l'impact de la distance et en permettant notamment d'améliorer la communication, d'envoyer des patrons et des spécifications par Internet, de gagner du temps, de favoriser la collaboration et le partenariat et d'avoir rapidement différents *feedbacks*, commentaires et autres améliorations. Ainsi, sans ces progrès incessants, nous croyons que les importations n'auraient pas atteint les chiffres actuels.

3.2.4 La problématique structurelle

Lorsque nous regardons la structure et la composition de l'industrie du vêtement au Canada, nous sommes frappé par son extrême hétérogénéité et surtout par l'évolution continue et rapide qu'elle connaît. En fait, entre 2003 et 2010, cette industrie a essayé de se renouveler et d'adapter ses façons de faire à ce qui se passait autour d'elle. Concrètement, nous pouvons distinguer trois changements importants.

- La concentration des réseaux de distribution : cela signifie qu'il y a un nombre limité de gros joueurs qui contrôlent le marché. Ces organisations, de par leur pouvoir d'achat, imposent aux autres acteurs, souvent des petites et moyennes entreprises, des exigences très élevées, les rendant ainsi vulnérables et dépendantes. Parmi ces acteurs, on peut citer les géants *Walmart*, *Sears*, la *Baie d'Hudson*. Les derniers chiffres de décembre 2009 émanant du rapport annuel que présente l'agence de consultation Trendex à l'assemblée générale de Vêtement Québec font ressortir que ces quatre entreprises à elles seules sont responsables de près de 34 % de tout ce qui est vendu comme vêtement au Canada.
- L'évolution des rôles de certains acteurs : nous avons assisté pendant cette période à une remise en cause des configurations traditionnelles, à savoir les manufacturiers qui produisent et les détaillants qui vendent aux consommateurs. Par exemple, l'allié traditionnel des manufacturiers qui était le détaillant se range de plus en plus du côté des concurrents, souhaitant profiter des opportunités qui sont offertes à l'étranger et encouragé

par une concentration importante des réseaux de distribution. De leur côté, certains manufacturiers investissent dans la distribution, en gérant par exemple leurs propres inventaires chez les détaillants ou en ouvrant leurs propres points de ventes. Les stratégies d'intégration verticale (en amont et en aval) et horizontale sont également d'actualité mais il n'existe pas de tendance lourde à ce niveau. Chaque entreprise fait son choix selon la nature de ses activités, son contexte, sa situation, les préférences de ses dirigeants, etc.

- Une importante place des marques privées : une marque privée peut être définie comme une marque créée par un distributeur et vendue exclusivement dans ses magasins. Toujours selon le rapport Trendex de 2009, ces dernières représentaient, en 2009, 52,6 % des ventes au détail au Canada. Encouragés par leur pouvoir d'achat et de négociation et par le nombre de leurs points de vente, certains acteurs ont investi de plus en plus dans ces marques, leur ont accordé plus de place et, fait nouveau, nous avons même assisté au développement de marques privées de milieu de gamme²².

3.2.5 La problématique culturelle

Ce que nous avons constaté à la suite de notre étude préparatoire en 2003 et en nous basant sur différents articles et reportages parus dans les médias, c'est que cette industrie, spécialement le secteur manufacturier, véhicule généralement une mauvaise image auprès de la population. Certes, cette image a beaucoup évolué depuis, mais elle est loin d'être parfaite, surtout pour ce qui est de l'aspect manufacturier.

Cette image est étroitement liée à l'idée que les gens se font du travail dans les usines de vêtement. En effet, lorsque nous parlons de ce secteur, les gens pensent inévitablement aux ouvriers qui sont exploités par leur employeur, qui travaillent dans des conditions difficiles et qui effectuent des tâches routinières et répétitives. Cependant, même si cette image ne reflète souvent pas la réalité, les conditions de travail demeurent, dans nombre d'entreprises de vêtement, loin d'être satisfaisantes. Par ailleurs, ce qui semble jouer contre cette industrie, c'est que la société en général retient essentiellement les points négatifs et qu'il s'agit d'une

²² Exemples de pourcentage de vêtements vendus sous marques privées (2008) : *Zellers* : 47,8 %, *Sears* : 53,9 %, *Walmart* : 60,3% (33,8 % en 2000), *La Baie* 10,6 %.

sorte d'appréciation reprise par différentes générations. Une des personnes interviewées dans le cadre de notre étude exploratoire explique comment on en est arrivé là aujourd'hui :

Historiquement dans la société québécoise, nos mères et nos grands-mères qui ont travaillé dans l'industrie du vêtement étaient exploitées, et qu'est-ce que nos parents ont véhiculé comme message, ma fille tu ne travailleras pas dans une shop, donc socialement ce n'est pas valorisé que de travailler chez un manufacturier de vêtement (Remili et Carrier, 2003).

Il se peut aussi que le fait que beaucoup d'emplois dans le secteur de la production soient assurés par des immigrants, surtout dans les grands centres, et qu'ils présentent un faible niveau de syndicalisation y soit pour quelque chose dans cette image. Lorsque nous parlons de ce secteur, les gens oublient souvent les autres aspects très intéressants de l'industrie, à savoir le design, la commercialisation, le marketing et le commerce international. Cette image de l'industrie a des incidences importantes sur les autres aspects liés à ce secteur, notamment le renouvellement de la main-d'œuvre.

3.2.6 La problématique de l'approvisionnement

Comme la plupart des secteurs, l'industrie du vêtement repose énormément sur les matières premières, qui représentent en moyenne 73 % du coût de production moyen d'un vêtement, contre 26 % pour les salaires de production et 1 % pour l'énergie (Direction générale de l'industrie, 2003). Une telle importance rend la gestion des fournisseurs critique et souvent problématique. Avec les changements qui s'opèrent, la concurrence devient planétaire. Il en est de même pour les partenariats d'affaires qui ne sont plus forcément de l'autre côté de la rue ou dans la même ville. Cela ajoute encore plus de difficulté à la gestion de ces relations. Comme pour le vêtement, le Québec est la province la plus importante en termes de production, de traitement et de distribution de textiles de toutes sortes. Cependant, depuis une douzaine d'années, ce secteur fait face aux mêmes problématiques que l'industrie du vêtement avec une délocalisation plus importante et des fermetures massives d'entreprises. Plusieurs personnes rencontrées estiment même qu'il n'y a plus d'industrie du textile au Québec. En fait, la plupart des entreprises qui ont survécu ont emprunté le chemin des tissus plus différenciés, notamment les tissus intelligents ou à valeur ajoutée.

Par ailleurs, le problème majeur auquel faisaient face les entreprises qui fabriquaient localement entre 2003 et 2010 découle d'une législation à la fois contraignante et complexe qui caractérisait l'importation des tissus de l'étranger²³. Heureusement, lors du budget fédéral de 2011, le gouvernement a acquiescé aux demandes formulées par les entreprises et a ordonné la réduction importante ou la suppression des droits de douane sur les matières premières importées et utilisées dans la fabrication de vêtements au Canada telles que les tissus.

3.2.7 La problématique de l'évolution du consommateur

Ce que nous voulons mentionner ici, c'est que la libéralisation des échanges et le progrès fulgurant des technologies de l'information, avec les différentes possibilités qu'elles offrent, ont changé le comportement et la vision du consommateur. Conscient des conséquences de ces changements, il devient de plus en plus connaisseur et exigeant. Il sait que la concurrence est rude et que ça lui donne plus de choix et la possibilité de profiter de meilleurs prix. Mentionnons que le prix moyen du vêtement en 2005 a chuté de 5,8 % par rapport à celui de 2001. De plus, avec la démocratisation de l'utilisation de l'Internet et de ses différentes applications, le consommateur a accès à des outils lui permettant de recueillir, de traiter et de comparer l'information et donc, les prix et les différentes caractéristiques. Il s'informe même davantage sur les pratiques commerciales et sociales des entreprises, traduisant un mouvement qui prend de l'ampleur depuis quelques années et qui met de l'avant le concept de « consommateur ». Même les entreprises qui ne vendent pas directement aux consommateurs ressentent cette pression qui se propage tout au long de la chaîne de valeur élargie.

Le schéma suivant résume les différentes problématiques auxquelles faisait face l'industrie du vêtement entre 2003-2010.

²³ En effet, par souci de protéger l'industrie du textile (ou ce qu'il en restait), le gouvernement a mis en place un système qui repose sur la notion de « substituabilité » qui stipule que si le tissu, ou un substitut à ce tissu, existe localement, les entreprises qui l'importent paient une taxe, mais s'il n'existe pas, il n'y a pas de taxe imposée. De plus, ce qui est problématique, c'est que cette notion laisse souvent place à des essais d'interprétation différents et qu'elle sème souvent confusion et mécontentement : pouvoir établir que tel tissu doit être régi ou non par des taxes résulte d'un processus long et complexe

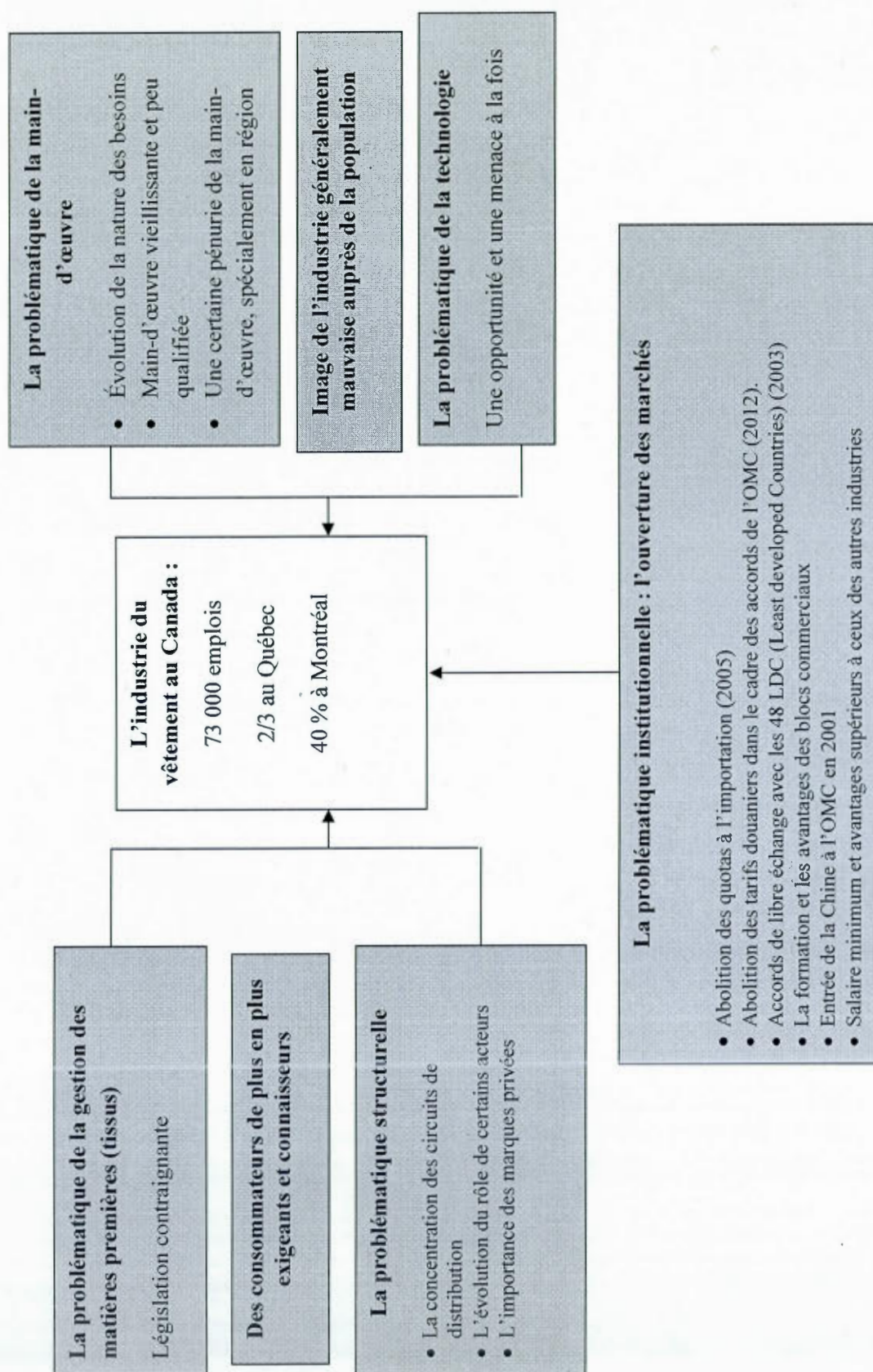


Figure 3.2 : Les problématiques de l'industrie du vêtement au Canada

3.3 Les nouvelles configurations de l'industrie du vêtement

Face à ces problématiques, dont l'impact varie d'une entreprise à l'autre, l'industrie du vêtement se trouve actuellement à la fin d'une phase de transition durant laquelle les entreprises ont reconsidéré leurs stratégies et façons de faire, se sont restructurées et ont essayé de se repositionner sur un marché de plus en plus large et concurrentiel. L'industrie a donc été obligée de faire des choix, compte tenu des compétences de chacun. Néanmoins, ce qui se dégage, ce sont de nouvelles configurations qui ont pris de plus en plus de place et qui reposent sur les comportements suivants.

- 1- Selon l'avis de certains experts de l'industrie, plus le contenu en main-d'œuvre est important dans un vêtement, plus la décision de sous-traiter dans d'autres pays plus compétitifs du point de vue du taux horaire devient incontournable.
- 2- Certaines entreprises optent pour des stratégies mixtes, à savoir une combinaison de fabrication locale et de délocalisation pour pouvoir mixer les avantages de chacun et atténuer les inconvénients qui s'y rattachent. Ce que nous observons souvent, c'est qu'une petite partie de la production se fait localement pour préserver des relations d'affaires qui peuvent s'avérer indispensables, notamment pour tout ce qui est des *repeats*. Il s'agit de l'expression habituellement utilisée pour parler du réassort et de la réactualisation des collections en cours de saison. Certaines grandes entreprises canadiennes comme Tristan optent pour cette stratégie.
- 3- Depuis des années déjà, l'industrie s'est orientée vers une situation dans laquelle les étapes de recherche et développement, de design, de préparation, de commercialisation, etc. se font localement, alors que la fabrication se fait essentiellement dans d'autres pays. Cela est cohérent avec les nouveaux modèles d'affaires émergents dont la valeur ne provient plus uniquement du produit mais de plus en plus de tout ce qui tourne autour de la production en tant que telle. C'est ce qui fait dire à certains que la plupart des entreprises ressemblent aujourd'hui à des entreprises de services (Quinn, 1994). Le schéma suivant illustre ce changement de paradigme :

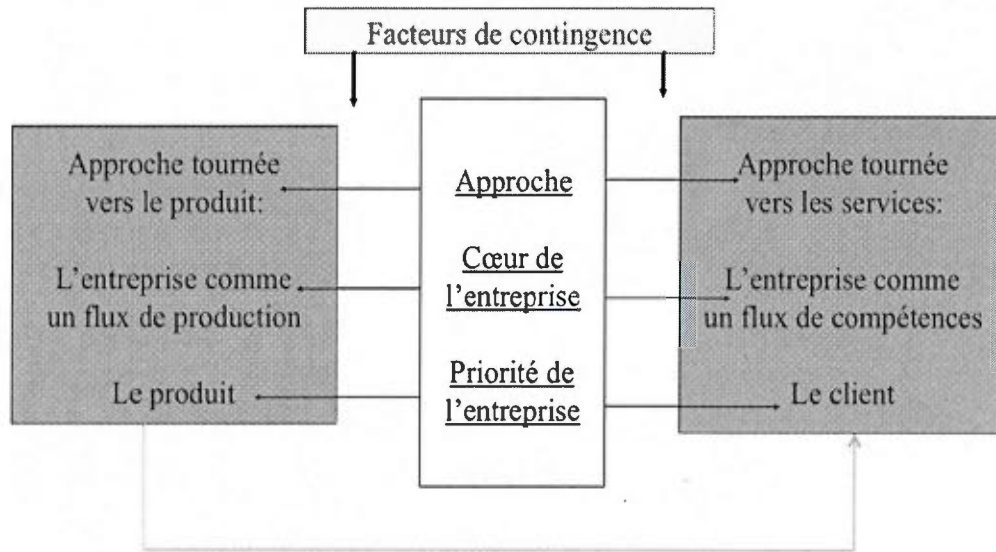


Figure 3.3 : Évolution d'un paradigme tourné vers le produit vers un paradigme centré service

En conclusion, l'objectif de ce chapitre était de dresser le portrait de cette industrie et particulièrement d'identifier les principales problématiques auxquelles les entreprises de ce secteur ont fait face dans la période 2003-2010. Il s'agit de pouvoir contextualiser nos résultats et comprendre l'influence de différents acteurs et pressions sociétales.

CHAPITRE IV

LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE

4.1 Introduction

Le cadre méthodologique fait référence aux procédures utilisées pour confronter les idées et le réel. La figure suivante illustre les principales étapes d'un projet de recherche.

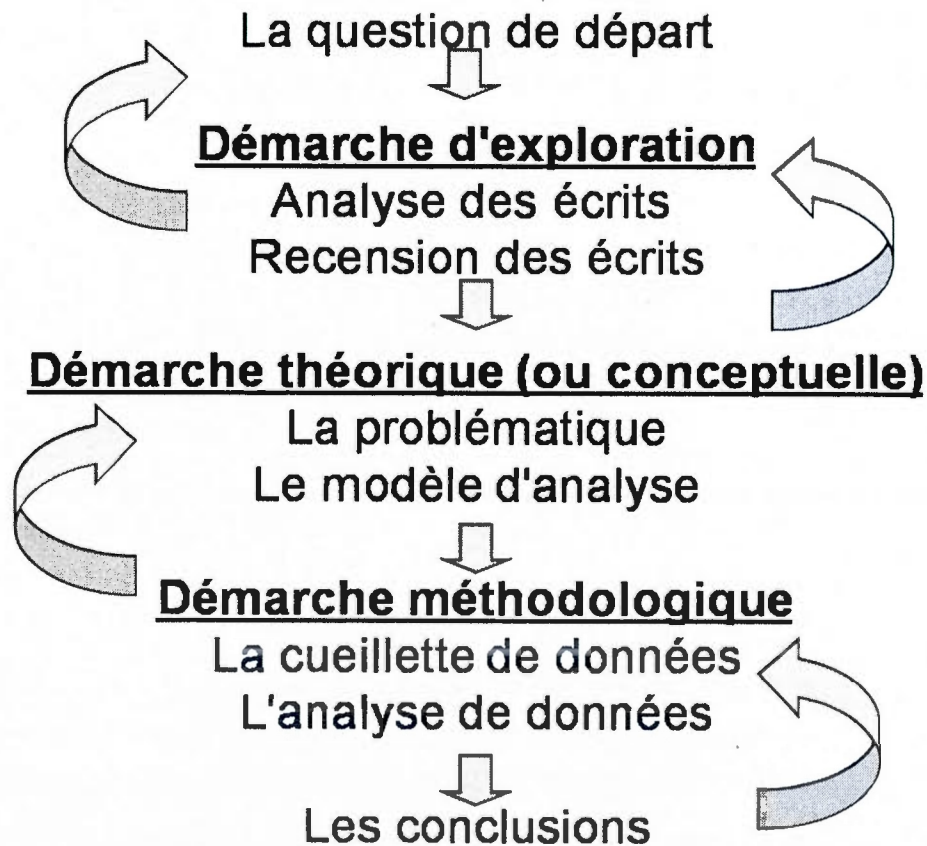


Figure 4.1 : Les principales étapes d'un projet de recherche (Quivy et Van Campenhoudt, 2001)

Rappelons que notre étude porte sur l'industrie du vêtement. Le choix d'une seule industrie pour étudier notre problématique vise à contrôler d'éventuels effets inter-industries sur l'analyse et l'interprétation (Clemens et Douglas, 2005 ; Sharma, Pablo et Vredenburg, 1999 ; Thomas et McDaniel, 1990).

4.2 Stratégie de recherche

À travers cette thèse, nous cherchons à comprendre les comportements stratégiques d'une organisation face à une rupture institutionnelle programmée, touchant l'ensemble de l'industrie du vêtement au Canada, à savoir l'abolition des quotas d'importation au premier janvier 2005. Pour répondre adéquatement à cette problématique, une approche qualitative semble la mieux adaptée. Notre recherche aura donc un objectif de compréhension et se réalisera à travers une étude inductive et exploratoire, puisque nous cherchons à jeter un éclairage sur la vraie nature d'un problème et si possible, à dégager certaines hypothèses ou nouvelles idées (Kotler et *al.*, 2000).

Le recours à des méthodes qualitatives va de soi aujourd'hui, notamment en raison de la légitimité que ces dernières ont acquise à travers le temps et surtout du nombre d'études et de sujets traités avec une meilleure compatibilité entre la nature du problème en question et les outils utilisés. Langley (1997) rappelle justement cette « incompatibilité entre la nature fondamentalement dynamique des phénomènes stratégiques et l'engouement des chercheurs pour des études quantitatives transversales fondées sur des bases de données secondaires et des enquêtes par questionnaires », d'où la nécessité « de recourir à des méthodes de recherches qualitatives, holistiques et longitudinales afin de mieux comprendre les processus stratégiques tels que la formation de la stratégie, la prise de décision, la transformation [...] », sujets qui sont au cœur de notre problématique.

Groulx (1997) présente l'opposition entre la recherche qualitative et la recherche quantitative en traçant leurs différences ou leur incompatibilité quant « à la connaissance de l'objet, du devis mis en œuvre, des instruments de cueillette de données et des modes d'analyse ». Ainsi, en optant pour une étude qualitative de nature exploratoire, nous nous situons donc dans les domaines de l'ontologie relativiste, de l'épistémologie subjectiviste, notamment à travers l'interprétation des données et de la méthodologie herméneutique (Groulx, 1997).

Plus précisément, nous avons fait le choix d'une approche contextualiste développée par Pettigrew (1990; 1985b) et censée correspondre à la nature de notre problématique de recherche qui tente de comprendre le comportement stratégique des firmes face à un contexte bien spécifique. Cette approche contextuelle permet de situer un problème ou une décision dans son contexte organisationnel, socioéconomique, historique ou temporel et processuel, où la compréhension des données est une construction de sens prenant place à l'intérieur d'un environnement interne et externe donné. Précédemment utilisée dans différentes études s'intéressant à la dynamique du changement organisationnel (par exemple : Chapman, 2006; Siti-Nabiha et Scapens, 2005; Nelson et Dowling, 1998), cette démarche présente un atout fondamental : « *its strength is in the rich description of the context in which the action in the case study is embedded. This provides a sound basis for findings that can be transferred through processes of analytic logic to other settings.* » (Chapman, 2006, p. 4)

Concrètement, cette approche s'est traduite par la réalisation d'études de cas longitudinales sur un petit nombre d'entreprises de l'industrie. Selon Yin (1994, cité dans Lauriol, 1996), une étude de cas est une enquête empirique qui cherche à investiguer des événements organisationnels contemporains récents, dans un contexte d'action réel, pour examiner la nature des interactions qu'ils entretiennent, à partir de propositions théoriques qui guident la collecte des données et leur analyse. Des études de cas longitudinales permettent, d'une part, de mieux comprendre le processus stratégique qui prend place dans une organisation à la suite de la prise de connaissance de la rupture institutionnelle et, d'autre part, d'avoir une base de comparaison. Cette approche permet ainsi de valoriser et de prendre en considération les aspects importants du temps, du contexte et de l'histoire organisationnelle (Pettigrew, 1992), amenant une meilleure compréhension du phénomène étudié et évitant « d'isoler un processus comme la décision ou la formation de la stratégie et de le modéliser indépendamment » (Langley, 1997). En justifiant l'utilisation d'une telle approche méthodologique, Pettigrew (1990) note que :

The longitudinal comparative case method provides the opportunity to examine continuous processes in context and to draw in the significance of various interconnected levels of analysis. Thus there is scope to reveal the multiple sources and loops of causation and connectivity so crucial in identifying and explaining patterns in the process of change.

Dans un autre article (Pettigrew, 1985b), il détaille les avantages d'une telle démarche :

The longer we stay with an emergent process and the further back we go to disentangle its origins, the more likely we are to identify continuities [...] without longitudinal data, it's impossible to identify the processual dynamics of change, the forces of continuity and change and therefore the indissoluble link between structure and process (p. 233).

Le temps²⁴ est ainsi au cœur de l'approche contextuelle. En s'inspirant justement de Pettigrew (1990), Lauriol (1996) rappelle que la « vérité est fille du temps » et que « l'approche longitudinale permet d'accéder au temps et au volume de données nécessaires à l'établissement de cette « familiarité distante » (Mateu 1986) qui garantit une certaine proximité avec le contexte ». Plus encore, une approche longitudinale nous permet d'explorer et d'étudier le présent en relation avec le passé et même avec les tendances du futur (Pettigrew, 1990).

Quant à notre posture épistémologique, elle est proche du constructivisme²⁵, dans le sens où le « réel » est constitué d'interprétations qui se construisent grâce aux interactions (Girod-Séville et Perret, 1999) entre des acteurs et des phénomènes ou objets. Pour ce faire, nous avons élaboré un cadre théorique préalable, considéré surtout comme un point de départ pour mener notre étude. Des allers-retours permanents entre le terrain et la littérature ont été nécessaires pour construire notre théorisation. Nous nous sommes ainsi inspiré de Paillé et Mucchielli (2003) qui estiment que la recherche constructiviste doit faire appel à un cadre de référence théorique large et souple considéré comme une carte provisoire du territoire, composée de connaissances générales à propos du phénomène que le chercheur s'apprête à étudier.

Il faut savoir, par ailleurs, que préalablement à ces études de cas, nous avons réalisé une étude exploratoire portant sur l'industrie du vêtement pour approfondir notre connaissance sur sa situation, ses problématiques, ses rouages et ses acteurs. Grâce à cette étude, nous nous sommes rendu compte non seulement de l'existence d'une diversité de réactions face à la problématique du premier janvier 2005, mais nous avons également pu dresser une analyse macro de cette industrie. Méthodologiquement, il est crucial d'établir

²⁴ Dans cette thèse, le temps n'est pas neutre, *out there*, mais une construction sociale qui peut s'apparenter à un cadre de référence.

²⁵ Nous sommes conscient qu'il s'agit là d'un terme ambigu dont les définitions et les conceptions peuvent varier. Toutefois, nous présentons trois principes qui, selon Girod-Séville et Perret (1999), constituent le noyau dur autour duquel s'organisent les constructivismes : la négation du présupposé ontologique, la coconstruction des problèmes avec les acteurs, la construction d'artéfacts comme projet de recherche.

l'existence de diverses réactions face à un même événement avant de tenter d'expliquer ces différences.

4.3 Design de la recherche et collecte des données

Notre choix s'est arrêté sur trois entreprises de l'industrie du vêtement situées au Québec pour réduire au minimum l'influence d'autres facteurs contextuels. **Alors pourquoi trois entreprises ?** En fait, nous voulions avoir trois sites différents pour pouvoir décrire et expliquer le processus stratégique de réponse à une rupture institutionnelle programmée. Cette analyse se fait en deux temps. D'abord, dans chacune des entreprises avant de procéder ensuite à une analyse comparative qui tenterait d'identifier certaines similitudes, et ce, aussi bien sur le plan de la forme (processus) que du contenu (facteurs). Un tel objectif a évidemment eu des incidences sur les choix des entreprises étudiées. Ainsi, nous effectuons chacune de ces études indépendamment l'une de l'autre avant d'effectuer une comparaison en nous fondant sur les trois dimensions précédemment identifiées dans notre cadre théorique.

Mentionnons qu'il aurait été intéressant, en rapport avec notre problématique de recherche, d'avoir deux entreprises qui ont réussi et deux autres qui ont échoué dans la confrontation à cette rupture institutionnelle. Toutefois, différents facteurs ont rendu cette démarche compliquée, voire extrêmement difficile à adopter. Premièrement, il est toujours difficile d'associer l'échec ou la réussite d'une entreprise à un seul événement. Généralement, c'est le fruit d'une combinaison de facteurs. Deuxièmement, il a été difficile de retrouver les personnes qui étaient associées à des échecs et les rares cadres que nous avons retrouvés n'étaient pas très chauds à l'idée d'en parler. C'est pour ces raisons que nous avons opté pour la présente démarche.

Ainsi, nous avons opté pour un échantillon de type raisonné avec le jugement comme moyen de choisir les entreprises susceptibles d'être des cas intéressants. Cette façon de sélectionner l'échantillon s'apparente à ce que Patton (2002) appelle « *Intensity sampling* » puisque nous avons choisi des organisations qui représentent intensément le phénomène que nous voulons étudier. Cela va dans le même sens que l'une des recommandations de Pettigrew (1990) lorsqu'il parle de « *go for high experience levels of the phenomena under study* » (p. 276) et qu'il donne l'exemple suivant pour illustrer son point de vue : « *Thus in the human resources work we have chosen longitudinal cases*

where there is evidence of recent business environment and business strategy change occasioning some degree of concern for and activity in changing human resource and practices » (p. 276).

L'objectif n'est pas d'avoir un échantillon représentatif, d'autant plus que notre problématique est nouvelle et que nous sommes à la recherche de profondeur et d'éléments de réponses. Ces entreprises ont été choisies selon les critères suivants :

- avoir survécu à l'échéance deux ans après;
- être une entreprise bien établie dans l'industrie;
- avoir une activité manufacturière (au moins avant l'échéance) parce qu'il s'agit de l'aspect le plus touché de l'industrie.

Quant à savoir si une entreprise a réussi ou non à faire face à l'échéance de 2005, il ne s'agit pas de l'objectif principal de cette étude. Le but est de comprendre le processus qui a amené aux choix stratégiques établis et d'identifier les dimensions qui ont influencé ce choix. De plus, le succès ou l'échec demeure une question de degré et d'interprétation.

Mentionnons par ailleurs que l'accès au terrain n'a pas été de tout repos. Ce fut même long et difficile. Notre point de départ fut les bases de données de différentes associations sectorielles (Vêtement Québec, Fédération canadienne du vêtement) et à partir de là, nous avons appliqué nos critères et cherché les coordonnées des entreprises sélectionnées. Toutefois, nous avons essuyé plusieurs refus dès les premiers contacts censés nous aider à sélectionner des entreprises intéressantes, parallèlement à des personnes que nous n'avons même pas réussi à joindre. Les exigences du processus de recherche (beaucoup d'entrevues) et la nature de cette industrie (assez hermétique aux chercheurs) expliquent en partie la difficulté et la lenteur de ce processus. Par contre, nous avons été très méticuleux pour ce qui est des entreprises choisies et nous en sommes complètement satisfait, d'autant plus que nous recherchions des entreprises censées représenter intensément la problématique étudiée.

4.4 Opérationnalisation de la recherche

Pour collecter les données, nous avons eu recours à des entrevues avec un certain nombre de personnes prenant part aux décisions importantes à l'intérieur de chaque

entreprise (dirigeants, vice-présidents, cadres, etc.). Ce choix correspond à la nature de notre étude et au type d'information que nous voulions recueillir. Le nombre de ces personnes était fonction, entre autres, de l'approche de prise de décision privilégiée dans l'entreprise, du poste de la personne et de son ancienneté dans l'entreprise parce que nous cherchions des personnes qui étaient présentes lors des décisions importantes de l'entreprise et qui avaient du recul par rapport à son évolution dans le temps.

En totalité, nous avons réalisé 19 entrevues dans 3 entreprises différentes. Dans deux de ces sites, les entrevues se sont étalées sur quelques semaines, voire même plusieurs mois selon la disponibilité des personnes. Pour le troisième cas, les entrevues ont été réalisées en une semaine puisque les dirigeants nous ont ouvert toutes les portes de leur entreprise et que nous avons pu vivre une sorte d'immersion. Nous étions donc présents dans l'entreprise de 9 heures à 5 heures durant cette semaine et ils nous ont même assigné un bureau pour travailler. La durée des entrevues était variable selon la pertinence des informations données, les questions que nous avions mais aussi l'emploi du temps des personnes. Toutefois, ces rencontres duraient en moyenne entre 1 heure et 1 heure et quart. L'annexe 4 présente la liste des personnes *interviewées*.

Par ailleurs, parmi les trois types d'entrevue qualitative présentés par Patton (2002), nous avons opté pour l'entrevue avec un guide général qui, selon l'auteur, est idéal pour une étude de cas et permet d'avoir une sorte de *checklist* (aide-mémoire) regroupant les thèmes à couvrir, évitant ainsi de contraindre le chercheur à suivre un ordre bien précis ou des questions bien spécifiques, d'autant plus que nous sommes dans une approche d'exploration et non de confirmation. L'utilisation des entrevues permet notamment d'avoir accès au passé, au présent et même aux intentions futures des *interviewés* et d'aller chercher non seulement des informations et des données, mais également les sentiments, les perceptions et les explications sous-jacentes. En d'autres termes, les entrevues permettent de mieux contextualiser les faits. Dans le même sens, Yin (2002) souligne le rôle des entrevues semi-dirigées dans la collecte d'informations factuelles, de précisions contextuelles, mais également d'opinions personnelles. L'annexe 5 présente notre guide général d'entrevue.

Pour établir ce guide, nous nous sommes référé à notre cadre théorique et aux principales dimensions qui ont été identifiées dans la recension des écrits et qui sont pertinentes par rapport à notre problématique de recherche. Pour ce qui est du

déroulement des entrevues, chaque rencontre a débuté par la présentation du chercheur, des objectifs de la recherche et des modalités de confidentialité et s'est achevée sur des remerciements, le rappel des modalités de confidentialité et la demande explicite de rester en contact pour de possibles demandes d'éclaircissements ou de validation de récits. Avec l'accord de l'interlocuteur, chaque entrevue a été enregistrée, donnant ainsi accès à l'ensemble des informations et assurant une meilleure gestion. Nous avons également pris des notes lors des rencontres pour consigner toutes sortes de remarques pertinentes et prendre en compte certaines variables contextuelles. Préalablement au déroulement de ces entrevues, nous avons pris le temps de lire sur les différentes modalités, visant ainsi un meilleur déroulement des entrevues.

En outre, avant de commencer les entrevues, nous procédions à un recueil des documents disponibles sur l'entreprise. Cela avait pour objectifs d'étoffer notre connaissance du cas en question, son histoire, ses réalisations et son évolution, de mieux nous préparer pour les entrevues et d'avoir une masse d'informations conséquentes pour mieux conduire les échanges. D'autres documents de toutes sortes (rapports, organigramme, catalogue, etc.) ont également été donnés par l'entreprise. Avoir une double source d'informations pour répondre à notre problématique vise donc une certaine triangulation, indispensable à la qualité de notre recherche (comme nous le verrons plus loin dans les tactiques pour améliorer la qualité de la recherche). En fait, la triangulation est une méthode qui a pour objectif d'augmenter la crédibilité et la qualité des résultats d'une recherche. Elle repose sur la logique selon laquelle aucune méthode, utilisée seule, ne peut garantir la « vérité » ni ne peut rendre compte de la totalité des aspects qui s'y rattachent, spécialement dans une approche qualitative. La triangulation constitue donc une étape importante permettant d'asseoir la validité des résultats d'une étude ainsi que le potentiel de généralisation de ces *outputs*. Une telle démarche vise donc à réduire les biais qui peuvent résulter lorsque nous mettons l'accent sur une seule méthode. Par ailleurs, il existe quatre types de triangulation (Patton, 2002) : « *methods triangulation* », « *triangulation of sources* », « *analyst triangulation* » et « *theory/perspectives triangulation* ». Pour notre travail, cette triangulation s'est réalisée à deux niveaux :

1. différentes personnes à *interviewer* à l'intérieur d'une entreprise;
2. différentes sources (entrevues et documents).

4.5 Unité d'analyse et illustration de la démarche contextualiste sur le terrain

Rappelons que notre unité d'analyse est le processus stratégique prenant place dans une entreprise à la suite de la prise de connaissance de l'avènement d'une rupture institutionnelle programmée. Nous nous situons donc dans la littérature, de plus en plus présente, traitant du processus comme élément central d'une recherche. Langley (1999) explique dans le prochain extrait les spécificités d'une telle approche méthodologique :

Process research is concerned with understanding how things evolve over time and why they evolve in this way, and process data therefore consist largely of stories about what happened and who did what when—that is, events, activities, and choices ordered over time [...] In his classic work on organization theory, Mohr (1982) makes a clear distinction between what he calls "variance theory" and "process theory. "Whereas variance theories provide explanations for phenomena in terms of relationships among dependent and independent variables (e.g., more of X and more of Y produce more of Z), process theories provide explanations in terms of the sequence of events leading to an outcome (e.g., do A and then B to get C). Temporal ordering and probabilistic interaction between entities are important here (Mohr, 1982). Understanding patterns in events is thus key to developing "process" theory.

Ce processus est défini comme « *a continuous interdependent sequence of actions and events that is being used to explain the origin, continuance and outcome of some phenomenon* » (Pettigrew, 1985b, p. 238). Considérer le processus comme unité d'analyse est au cœur de l'approche contextualiste utilisée dans ce travail. Concrètement, cette approche repose sur une double analyse comme le décrit Pettigrew (1985b, p. 238) : « *a contextualist analysis draws on phenomenon at vertical and horizontal levels of analysis and the interconnexions between those levels through time* ».

À partir de là, nous avons essayé d'opérationnaliser cette démarche en nous inspirant des recommandations de Pettigrew (1985b, p. 238). Cet exercice fut cependant difficile parce que l'approche n'a pas souvent été utilisée et surtout, parce qu'elle repose essentiellement sur des connaissances tacites²⁶. Ainsi, notre double analyse touche les niveaux suivants :

- 1- Une analyse « verticale » qui fait référence au « *effect of interdependencies between higher and lower levels of analysis on phenomena to be explained at some further*

²⁶ Sminia (2009, p. 105) souligne à ce propos : « *contextualism does not come with a clear-cut methodology that allows for the development of a set of well-defined methods, measures and techniques* ».

level ». Pour ce faire, le comportement stratégique des firmes étudiées (défini comme l'ensemble des décisions stratégiques que l'entreprise met en place en réponse à cet événement et les différents ajustements qu'elle apporte dans le temps) a été analysé en s'intéressant au contexte (ce que Pettigrew appelle l'« *outer context* »), à la création de sens par les dirigeants (ce qui se rapproche de l'« *inner context* ») mais également aux interactions (ou ressources relationnelles) que nous avons décidé d'ajouter pour permettre une analyse plus réaliste. Cette décision, nous l'avons déjà justifiée précédemment dans ce travail. Ces trois dimensions constituent les éléments centraux de notre cadre théorique. Cependant, au-delà de ces trois dimensions, c'est leur interdépendance et leurs interactions dans le temps qui seraient pertinentes à relever.

- 2- Une analyse « horizontale » qui fait référence au « *sequential interconnectedness on phenomenon in past, present and future time* ». Pour ce faire, nous avons choisi de retracer et de décrire le processus stratégique en identifiant les décisions (événements) importantes et cruciales qui ont pris place à partir de la prise de connaissance de l'événement (et même avant dans certains cas). Une logique de processus est adéquate à ce niveau pour rendre compte d'une évolution dans le temps et de l'existence éventuelle d'un ensemble de régularités (*patterns*) qui s'y dégagent.

À partir de là, notre objectif est de comprendre la dynamique derrière ces décisions : pourquoi de tels choix et pas d'autres ? Quelles sont les personnes qui ont pris part à la prise des décisions ? Quels sont les facteurs qui ont influencé ces décisions ? On adoptera donc une démarche qui permettra de rendre compte des interactions et des conflits probables autour de ces décisions, situées dans des contextes bien spécifiques. L'objectif ultime est de contribuer à une meilleure compréhension des comportements stratégiques face à une rupture institutionnelle programmée et plus généralement, à la formation et l'évolution des stratégies d'entreprises dans le temps.

Pour choisir les décisions à retenir, nous avons suivi la démarche d'Eisenhardt (1989) qui consiste à demander aux dirigeants d'identifier ce qu'ils considèrent comme des décisions importantes. Le rôle de ces différentes décisions ou événements est donc crucial pour identifier et comprendre la logique derrière la réponse stratégique de l'entreprise. Pettigrew (1992) estime à ce niveau que « *the study of sequences of events are crucial in any process analysis. However, the purpose of the process analysis is not just to describe the sequence or tell the story, but to identify patterns in the process often*

across several carefully chosen cases. » Dans un autre article (Pettigrew, 1990), l'auteur précise davantage sa vision des choses :

*What is critical is not just events but the underlying **logics** that give events meaning and significance. Understanding these underlying logics in the process of change is the goal, and this requires data on events, interpretations of patterns in those events, when they occur in socially meaningful time cycles, and the logics which may explain how and why these patterns occur in particular chronological sequences.*

L'idée ici n'est pas d'expliciter l'approche contextuelle, mais il n'en demeure pas moins qu'il serait pertinent d'exposer les quelques suppositions sur lesquelles repose cette approche, que nous avons tenté d'emprunter lors de notre travail de recueil et d'analyse des données (Pettigrew, 1985b, p. 227-228) :

- *the mutual nature of inquiry : having a reflexive conversation with a situation ;*
- *the situational nature of inquiry: the importance of the situational and multifaceted character of meanings in research settings;*
- *the balance between involvement and distance;*
- *the notion that knowledge is created through a process of making rather than discovered through a process of knowing ;*
- *the holistic study of emergent processes in particular and changing contexts.*

Plus encore, pour mener à bien cette approche, nous avons besoin de recueillir des données processuelles, composées essentiellement de récits d'évènements, d'activités et de choix (Langley, 1997). Le travail de cette dernière nous a aidé à identifier les caractéristiques de ces données qui justifient une manipulation souvent difficile et délicate :

- elles sont composées majoritairement de récits d'évènements, des entités conceptuelles avec lesquels les chercheurs ont moins de facilité à travailler ;
- elles portent souvent sur plusieurs unités et niveaux d'analyse différents dont les frontières restent souvent floues et ambiguës;
- leur enracinement temporel peut varier sur les plans de la précision, de la durée et de la pertinence;

- malgré l'accent primaire sur les événements, les données sont souvent de nature éclectique²⁷, ce qui rend difficile leur intégration dans une conceptualisation théorique cohérente.

4.6 Analyse des données et théorisation²⁸

L'une des étapes les plus délicates d'une recherche est celle de l'analyse des données et de la théorisation ou la façon de passer des données à la construction ou à la proposition de résultats pertinents. C'est l'une des interrogations qui hante tout chercheur lorsqu'il se trouve encerclé et envahi par les informations qu'il a recueillies. Cette étape est cruciale parce qu'elle vise à faciliter la compréhension de certains phénomènes ou à approfondir nos connaissances par rapport à un sujet en particulier. De plus, elle peut nous permettre de comparer des entreprises sur la base de certains critères sans pour autant que ces dernières soient semblables en tout point. C'est ce que nous tenterons de faire dans les prochains chapitres.

Le défi à ce niveau, comme le rappelle Patton (2002), réside dans la difficulté de développer du sens dans la masse de données disponibles. En plus, ce travail doit être cohérent avec la démarche du chercheur, ses questions de recherche, voire son cadre conceptuel. Dans le cadre de notre travail, la démarche a consisté en fait à réduire cette masse, à sélectionner ce qui est vraiment important, à identifier des *patterns* significatifs et à trouver une façon de structurer et de communiquer ce qui en ressort. Comme le mentionne Langley (1997), cela est loin d'être évident à cause de la nature des données que nous avons à traiter et parce qu'il n'existe pas, sur le plan des approches qualitatives, et particulièrement de l'approche contextualiste, de méthode ou de façon de faire universelles qui définit une sorte de règles du jeu à suivre. Miles et Huberman (1984) notent à ce propos : « *we have few agreed-on canons for qualitative data analysis, in the sense of shared ground rules for drawing conclusions and verifying their sturdiness* ».

En fait, nous nous sommes inspiré du travail de Thomas (2006), repris dans la version française par Blais et Martineau (2006), qui développe les principes liés à

²⁷ Langley (1997) estime à ce niveau que les données processuelles ne se résument pas uniquement à des chronologies, mais englobent souvent d'autres types d'informations qualitatives et quantitatives.

²⁸ Précisons ici que notre objectif n'est pas de développer une théorie, mais de fournir un éclairage et une meilleure compréhension de la formulation des stratégies.

l'approche générale d'analyse inductive. Ces principes sont présentés dans l'annexe 6. Concrètement, nous avons opté pour une double analyse : une analyse intracas et intercas. D'abord, à l'intérieur de chaque cas, nous avons essayé d'identifier une certaine logique ou dynamique qui explique la réaction et le comportement stratégique d'une entreprise en réponse à une rupture institutionnelle programmée. Pour ce faire, nous avons analysé les décisions importantes de l'entreprise et son évolution dans le temps en fonction des trois éléments identifiés dans la littérature. Par la suite, et une fois que cette analyse a été réalisée dans les trois entreprises, nous avons confronté les résultants des différents sites dans un chapitre de comparaison sur la base de ces mêmes éléments (interactions, contexte et création de sens par les dirigeants) avant de dégager des régularités, de valider l'intérêt des dimensions relevées dans la littérature et de mettre en exergue quelques contributions pour une meilleure compréhension de la formulation des stratégie en général et de la réponse à une rupture institutionnelle programmée en particulier.

Pour gérer toute la masse d'informations recueillies, nous avons utilisé le logiciel Atlas Ti. En fait, les entrevues ont été transcrites afin de faciliter l'analyse et nous avons essayé de le faire au fil des rencontres pour mieux contextualiser et incorporer d'éventuels détails intéressants. Ensuite, les entrevues ont été importées et codifiées. Le choix des codes s'est fait en fonction du cadre théorique mais également des thèmes qui émergeaient au fur et à mesure de la démarche, et ce, lors de plusieurs allers-retours entre la masse d'informations recueillies et le choix des catégories²⁹.

Mentionnons que l'objectif principal de l'utilisation d'Atlas Ti est de structurer la masse importante d'informations recueillies. Nous pensons donc que cette démarche ne s'oppose pas au choix d'une stratégie narrative, censée être riche en détail. De plus, différents tableaux et schémas ont été réalisés afin de représenter, résumer et rassembler un ensemble d'informations sur un sujet précis. C'est une façon de compléter l'analyse réalisée à l'aide du logiciel. Nous avons également consigné tout au long du processus de transcription, de codage et d'analyse un grand nombre d'idées qui nous ont été d'une grande utilité dans la rédaction des différents chapitres. Tout au long de notre analyse, nous avons essayé de garder à l'esprit les recommandations de Pettigrew (1990, 1985b)

²⁹ On peut définir la catégorie comme « une production textuelle se présentant sous forme d'une brève expression et permettant de dénommer un phénomène perceptible à travers une lecture conceptuelle d'un matériau de recherche ». (Blais et Martineau, 2006, p. 4)

que nous avons présentées précédemment, notamment la nécessité de continuellement contextualiser les informations, de retracer dans le temps les liens étroits entre les différents événements et de tenter d'aller au-delà de la description, certes centrale dans ce genre de démarches, pour révéler d'éventuelles régularités.

Pour la stratégie utilisée, les articles de Langley (1999, 1997) demeurent des références. Parmi les sept stratégies qu'elle présente, c'est la stratégie narrative qui répond le mieux à la nature de notre problématique de recherche tout en s'accommodant parfaitement avec notre approche contextuelle. D'après Langley (1999) :

This strategy involves construction of a detailed story from the raw data [...] Because of its focus on contextual detail, this approach works best for one or a few cases. Ideally, the variety and richness of the incidents described and of the linkages between them should convey a high degree of authenticity that cannot be achieved economically with large samples (Golden-Biddle et Locke, 1993).

Cette approche a été utilisée notamment par Chandler (1964) dans la description historique de l'évolution des entreprises américaines et de leurs structures ainsi que par les auteurs de la perspective contextualiste (Pettigrew et Whipp, 1991; Pettigrew, 1985a). Ce dernier souligne que « *our analytical chronologies reach towards theory presentation but are prepared to get on top of the data, to clarify sequences across levels of analysis, suggest causal linkages between levels, and establish early analytical themes* » (Pettigrew, 1990). Voici les caractéristiques de cette stratégie selon Langley (1999) :

Tableau 4.1 : Les caractéristiques de la stratégie narrative (Langley, 1999)

<i>Strategy</i>	<i>Narrative strategy</i>
<i>Key anchor (points)</i>	<i>Time</i>
<i>Exemplars</i>	Chandler (1964), Bartunek (1984), Pettigrew (1985a)
<i>Fit with process data complexity</i>	<i>Fits with ambiguous boundaries, variable temporal embeddedness and eclectism</i>
<i>Specific data needs</i>	<i>One or few rich cases. Can be helped by comparison</i>
<i>« Good theory » dimensions (Weick)</i>	<i>High on accuracy³⁰, lower on simplicity³¹ and generality</i>
<i>Form of sensemaking</i>	<i>Stories, meanings, mechanisms</i>

4.7 Les critères de qualité de la recherche

Il est certain que comme toute stratégie de recherche, l'approche contextuelle (qui englobe la stratégie narrative) présente des avantages mais également des limites. Pour assurer la qualité de cette étude, nous ferons appel à différents critères censés mesurer cette exigence et puisque nous sommes plus proches du paradigme constructiviste que du positiviste, nous utiliserons les critères proposés par Lincoln et Guba (1985) et qu'Anadón (2006) qualifie de critères de rigueur. Le tableau suivant en fait le résumé. Ces tactiques visent ainsi des objectifs de validité externe, de généralisation, de crédibilité et de confirmabilité.

Tableau 4.2 : Les critères de qualité de l'étude (adaptés de Lincoln et Guba, 1985)

Tests	tactiques
La crédibilité	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliser plusieurs sources de données différentes (entrevues, documents, différentes personnes) • Études de cas approfondies et longitudinales • Présenter les interprétations à des pairs • Tester la démarche dans une étude expérimentale

³⁰ Accuracy reflects close data fitting

³¹ It concerns the number of elements and/or relationships in a theory.

Généralisabilité, applicabilité	La transférabilité : fournir une description riche (<i>thick description</i>) qui permettra au lecteur de juger de l'applicabilité des résultats à d'autres contextes.
La validité externe	<i>Embedded multiple case studies (replication)</i> <ul style="list-style-type: none"> • Plusieurs études de cas • Plusieurs personnes contactées pour chaque cas
Confirmabilité	<ul style="list-style-type: none"> • Élaboration de règles et principes de la recherche (<i>case study protocol</i>) • Éviter l'anonymat des cas ???

Par ailleurs, l'utilisation de l'approche contextuelle nous oblige à intégrer des critères et des nuances liés et adaptés à cette méthode. Premièrement, voici les critères que nous avons utilisés comme des repères méthodologiques pour mener à bien notre projet de recherche :

- *balance between adequate description and analysis;*
- *descriptive chronology of process must be interpreted by theoretical themes and / or being used to derive theoretical ideas and concepts ;*
- *provide a processual analysis by using the descriptive context, the chronology, and the concepts;*
- *coherence between theoretical ideas and concepts in writing connected to the data.*

Deuxièmement, mentionnons que le critère de la généralisabilité des résultats dans les approches qualitatives et particulièrement dans le cas de notre approche contextuelle suscite des débats épistémologiques intéressants. Pettigrew (1985b) mentionne par exemple que la généralisation des résultats n'est pas le seul objectif de la recherche en ajoutant : « *it's important to counter balance that argument with the contextualist's desire for descriptive understanding* » (p. 242). Cet argument est repris quelques années plus tard par Patten et Appelbaum (2003, p. 65) qui estiment que généralement, dans les bonnes études de cas, « *the generalisability is determined by the strength of the description of the context* ». À partir de là, nous avons accordé à la description riche et détaillée et à la contextualisation systématique une place de choix dans nos chapitres (et plus particulièrement les chapitres 5, 6 et 7) pour permettre au lecteur de porter un jugement sur la transférabilité à d'autres sites.

Par ailleurs, nous tenons à mentionner que nous avons tenté tout au long du processus de recherche d'avoir un comportement de recherche éthique, et ce, aussi bien lors de la collecte que de l'analyse des données.

En résumé et pour finir avec ce chapitre méthodologique, nous proposons un tableau qui récapitule les caractéristiques de cette recherche :

Tableau 4.3 : Les caractéristiques de la recherche

Nature l'étude	Qualitative, exploratoire et inductive
Terrain	Industrie du vêtement au Québec
Objectif	Objectif de compréhension : jeter un éclairage sur la vraie nature d'un problème et si possible dégager certaines hypothèses ou nouvelles idées
Ontologie	Relativiste
Épistémologie	Subjectiviste et constructiviste
Démarche	Approche contextuelle à travers des études de cas longitudinales sur un petit nombre d'entreprises
Nombre d'études de cas	3
Nombres de personnes interviewées	19
Personnes interviewées	Dirigeants, vice-présidents, consultants, cadres importants, tous ayant pris part aux décisions importantes de l'entreprise
Type d'entrevues	Entrevues semi-dirigées
Analyse des données	Approche générale d'analyse inductive (Thomas, 2006) Stratégie narrative (Langley, 1999)
Logiciel utilisé	Atlas Ti
Critères de qualité ou de rigueur	Critères de validité externe, de généralisation, de crédibilité et de confirmabilité

Les chapitres suivants seront consacrés aux résultats et aux contributions de cette recherche doctorale.

CHAPITRE V

ARIANNE LINGERIE : ILLUSTRATION D'UN PRAGMATISME ÉCLAIRÉ

L'objectif de ce chapitre, comme des deux autres qui vont suivre, est d'illustrer le comportement stratégique d'une firme face à une rupture institutionnelle programmée, à savoir l'abolition des quotas à l'importation. Dans la tradition de l'approche contextualiste, il faut trouver un équilibre entre la description qui s'étalera sur les trois prochains chapitres et l'analyse qui suivra dans les chapitres suivants. Selon Pettigrew (1985b), le rôle de la description est de clarifier et d'établir le contexte, les structures et le processus qui vont faire l'objet de la recherche. Il souligne dans ce sens : « *in Pepper's (1942) terms, the event should be adequately described in its context-the stream adequately portrayed running through its terrain* » (p. 247).

À partir de là, l'idée est de retracer les origines des comportements stratégiques observés, les facteurs d'influence et les acteurs clés ayant pris part à ce processus. Ces chapitres se veulent riches en détails dans la tradition de la description dense de Geertz³² (1973), et ce, dans un objectif de compréhension de la raison de ces choix mais également dans le but de valider une certaine transférabilité des résultats vers d'autres entreprises. Plus encore, pour mieux enraciner notre analyse contextualiste, plusieurs sections sont consacrées à l'illustration de cet aspect (le contexte) et de son influence sur les décisions et le processus stratégique d'une entreprise.

³² Il faut néanmoins mentionner que Geertz s'intéresse en premier lieu à la culture et au sens, les processus ne sont décrits que pour éclairer les *meanings*.

5.1 Introduction

Arianne Lingerie a été fondée en 1947 par le père du président actuel. Venu du Liban comme tant d'autres à cette époque, il a travaillé dans une usine de vêtement à l'époque où cette industrie était très forte au Québec. Quelques années plus tard, il a lancé sa propre entreprise dans le même secteur. Plus précisément, il s'est spécialisé dans la lingerie de base avec une qualité assez basse. Son fils a rejoint l'entreprise dans les années 60 et il est aujourd'hui à la tête de l'entreprise. Il s'agit donc d'une entreprise familiale comme il en existe beaucoup dans l'industrie du vêtement, mais contrairement à beaucoup de ces organisations, Arianne Lingerie n'aura pas de problèmes de succession puisque la troisième génération, incarnée par le fils, est déjà présente dans l'entreprise depuis une dizaine d'années et se prépare progressivement à la succession.

Aujourd'hui, l'entreprise emploie une centaine de personnes et s'est un peu diversifiée avec le temps. En effet, ses activités se composent actuellement de 50 % de lingerie et 50 % de prêt-à-porter. Côté marchés, elle est présente dans plus de 25 pays en Amérique du Nord, en Asie, en Australie et en Europe. Cependant, les États-Unis demeurent toujours leur principal marché d'exportation, et ce, malgré la crise qui sévit actuellement. L'entreprise produit encore plus de 95 % de ses produits au Canada dans ses propres installations au rez-de-chaussée du siège social, ce qui représente une exception dans un mouvement prononcé de délocalisation.

5.2 L'impact de l'abolition des quotas et l'évolution de l'entreprise

Comme toutes les entreprises, Arianne Lingerie a connu, à travers le temps, différents événements et décisions qui ont façonné ses activités et ce qu'elle est aujourd'hui. Nous partons de la prémisse que l'identification et la compréhension de ces moments clés permettent de mieux cerner l'évolution de la stratégie dans le temps, la logique qui s'y rattache et les facteurs qui l'influencent, spécialement en réponse à l'ouverture des marchés et à l'abolition des quotas. La figure suivante illustre cette succession de moments charnières.

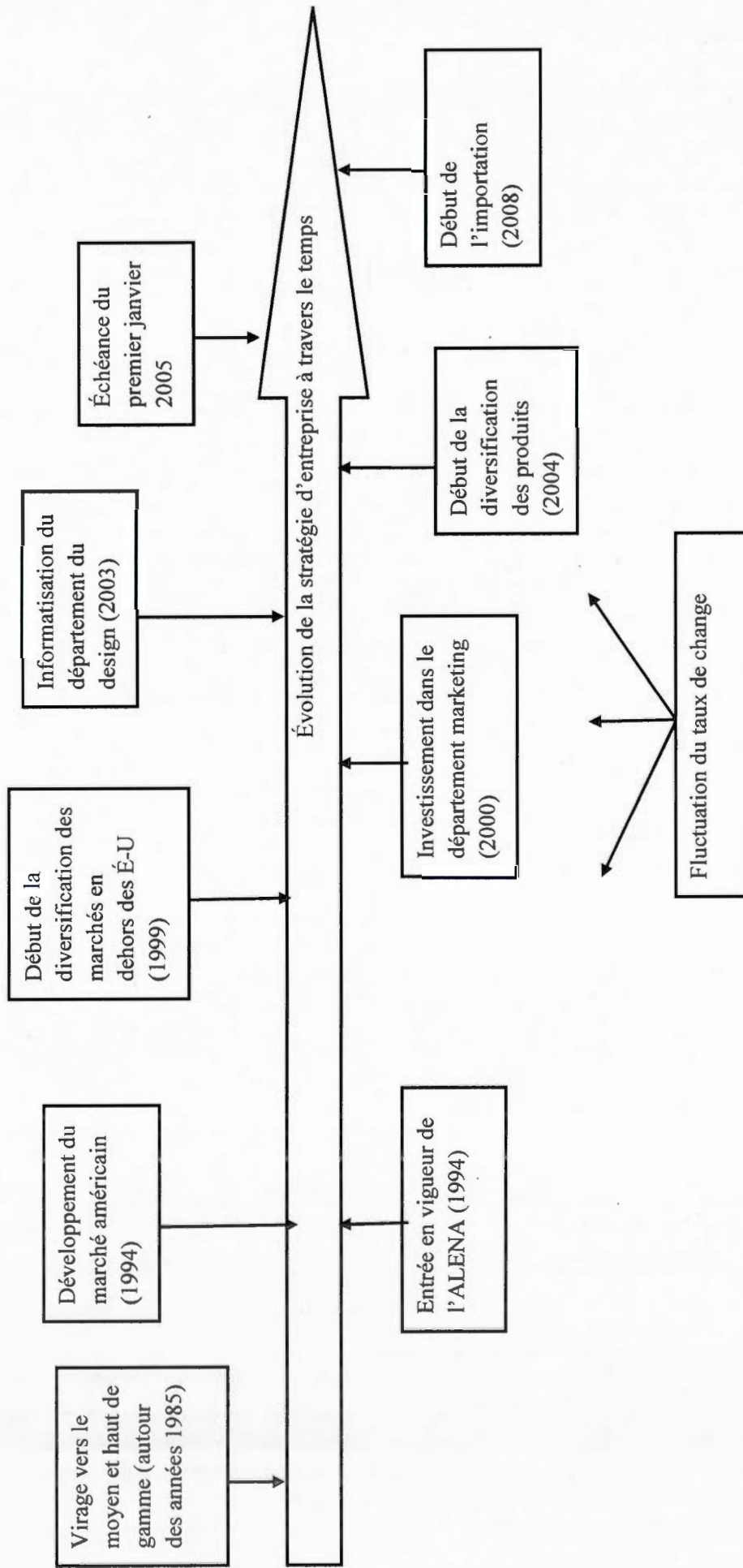


Figure 5.1 : Les principaux événements et décisions d'Ariane à travers le temps

Comme l'ensemble de l'industrie du vêtement au Canada, l'entreprise était concernée par l'abolition des quotas à l'importation, décidée en 1995 et entrée en vigueur dix ans après. Cependant, cet événement n'a pas eu des répercussions importantes sur ses façons de faire, alors se pose la question du pourquoi. Nous croyons en fait que nous ne pouvons comprendre la réaction de l'entreprise à ce changement perturbateur qu'en nous attardant sur les autres événements et décisions importantes qu'elle a connus avant et après l'annonce de cette nouvelle réglementation. Plus précisément, nous pensons que si cet événement n'a pas touché de façon significative Arianne Lingerie, c'est en raison de la décision qu'elle a prise au milieu des années 80 de faire évoluer son modèle d'affaires. En effet, quand nous regardons l'histoire de cette entreprise³³, nous pouvons dire que l'événement qui constitue un tournant important dans son évolution est sans conteste cette décision d'emprunter un virage vers le moyen et haut de gamme. Cela marque le début de l'évolution, certes progressive mais cruciale, du modèle d'affaires de l'entreprise. Cette évolution a été accompagnée par de nombreux changements qui ont eu lieu au sein de l'organisation et qui concernent :

- la nature des clients et la relativisation de la dépendance commerciale;
- le nom de l'entreprise ;
- la mise en place d'axes de différenciation basés essentiellement sur la qualité des matières premières et le service;
- un positionnement clair sur un marché cible précis, des produits à valeur ajoutée et une image de marque adéquate;
- des investissements majeurs sur le plan du département *marketing* ainsi que de la technologie pour supporter une telle évolution du modèle d'affaires;
- une approche plus proactive mais assez prudente pour essayer d'avoir un minimum de contrôle sur ses activités;
- la restructuration de l'entreprise qui s'est traduite notamment par une départementalisation des activités ;

³³ L'annexe 7 présente les principaux événements identifiés par les différentes personnes *interviewées* en réponse à la question : quels ont été à votre avis les événements qui ont marqué la vie de votre entreprise depuis les dix, quinze dernières années ?

- l'intervention d'un consultant pour analyser les façons de faire et la formulation de propositions.

Soulignons que cette décision de s'orienter vers le moyen-haut de gamme traduit à la fois une compréhension profonde du contexte économique et de la dynamique des affaires dans le secteur et une approche plutôt proactive. En effet, l'entreprise avait pris conscience très rapidement de l'importance croissante des importations ainsi que de la place de plus en plus grande qu'elles occupaient sur le marché. À cette époque, au milieu des années 80, les salaires dans les pays occidentaux ne cessaient d'augmenter ainsi que les prix des biens de consommation, alors de plus en plus d'entreprises commençaient à importer des produits des pays pauvres, attirées par des salaires extrêmement bas. Ce choix était rentable pour ces entreprises même avec l'existence, à l'époque, de quotas et de taxes douanières élevées.

Dans ce contexte, l'entreprise a estimé que tôt ou tard, il n'y aurait plus de place pour les entreprises œuvrant dans le bas de gamme parce qu'elles ne seraient plus compétitives par rapport à ce qu'on pouvait faire dans d'autres pays. L'entreprise a donc pris la décision de se tourner vers un autre type de marché, celui du moyen-haut de gamme où la concurrence ne se fait pas sur les mêmes bases. Le fait que l'entreprise ait pris conscience très tôt de l'évolution probable de son secteur d'activité et surtout des répercussions concrètes que ça pouvait avoir sur l'avenir de l'entreprise lui a laissé suffisamment de temps pour entamer cette migration vers un nouveau modèle d'affaires, le temps que beaucoup d'autres entreprises n'avaient pas pour pouvoir réagir promptement à la nouvelle réalité du marché. Pourquoi elle y est arrivée ? Probablement grâce à sa très bonne connaissance de la dynamique de l'industrie, à sa veille stratégique continue et surtout à la capacité de ses dirigeants de voir dans l'environnement ce que d'autres ne voient pas, de déceler des signaux que d'autres ne remarquent pas. À l'époque, il y avait encore sur le marché un grand nombre d'entreprises qui continuaient à agir comme elles le faisaient depuis toujours. Donc, à l'époque, cette majorité ne ressentait pas une situation d'urgence qui forcerait les entreprises à apporter des modifications. Les dirigeants d'Arianne Lingerie voyaient les choses autrement :

On voyait dans les années 80, les importations ont commencé à prendre la plus grosse partie du marché canadien, ça on voyait, même nous autres avec nos prix, une année après l'autre on travaille avec des détaillants et ils voulaient toujours des prix moins chers, là tu dis un an, deux ans ça va remonter, à un moment donné tu réalises que le monde a changé puis si toi tu ne changes pas, il n'y avait aucun futur.

Nous pouvons souligner ici le rôle important qu'a joué l'augmentation des importations et de la délocalisation sur la décision de modifier le modèle d'affaires de l'entreprise. Il faut noter que cette dernière aurait pu faire comme beaucoup d'autres entreprises, à savoir faire la même chose mais ailleurs. Le risque était moins important et les changements moins drastiques, mais ils croyaient que ce choix n'était pas un choix d'avenir et que le contexte économique ne favoriserait pas les entreprises locales agissant dans le bas de gamme. En parlant de cette hausse des importations, le vice-président affirme que « c'est un événement important dans la mesure où ça nous a obligés d'investir en recherche et puis ça nous a obligés à se déplacer en Asie, en Amérique du Sud, aller voir ailleurs pour trouver de nouvelles sources de matières premières ainsi que des clients ».

C'est à cet instant qu'a commencé la transformation de l'entreprise et de son modèle d'affaires, passant d'une *shop* comme une autre, fabriquant de la lingerie de base, vers une entreprise véhiculant une image de marque et ciblant le moyen-haut de gamme. Le défi était de taille car stratégiquement, il est extrêmement risqué de passer du bas de gamme vers le moyen-haut de gamme, mais l'entreprise a décidé de changer de fond en comble et a pris les grands moyens pour le faire comme en témoignent les différents axes concrétisant cette évolution. Le modèle d'affaires issu de ces changements était dans ses balbutiements. Le dirigeant de l'entreprise savait que son modèle se baserait sur une image différente, sur la recherche continue de nouvelles matières premières de qualité et sur un service impeccable, mais ce qu'il faut constater, c'est que ce modèle d'affaires s'est développé et peaufiné avec le temps et surtout en se confrontant aux différents défis qu'amenait l'environnement de l'entreprise.

Lorsque l'entreprise, très tôt, a pris connaissance de la décision d'abolir les quotas d'importation, elle ne s'est pas sentie extrêmement concernée et surtout, contrairement à ce qui s'est passé pour d'autres organisations, ça n'a pas déclenché une remise en cause de son modèle d'affaires. Certes, dans son processus de création de sens continu par rapport à ce qui

se passe dans son contexte et sa volonté d'être au diapason des nouvelles tendances qui s'y rattachent, l'entreprise a intégré son interprétation de cet événement, somme toute important au moins au niveau sectoriel, aux représentations qu'elle se faisait de son environnement, de son évolution probable et des liens avec ses activités. C'est ce qui fait que dans sa réflexion d'aller de plus en plus vers l'importation, les conséquences de l'échéance de 2005 constituent l'un des éléments qui l'ont poussée vers cette modification.

Il faut mentionner que cette prise de connaissance hâtive n'est pas surprenante dans la mesure où, d'une part, les dirigeants font preuve d'une veille stratégique hors pair et d'une connaissance détaillée et approfondie de tout ce qui se passe, non seulement dans leur industrie mais également dans l'environnement économique en général. D'autre part, nous avons mentionné précédemment que le dirigeant de l'entreprise était conscient, dès le milieu des années 80, de l'évolution probable des choses et qu'il voyait déjà que la délocalisation et les importations finiraient par être le lot de la plupart des entreprises. **Ainsi, la riposte de l'entreprise a en quelque sorte été amorcée, involontairement à ce moment-là, pour relativiser l'impact de l'évolution de l'environnement économique et institutionnel. Ainsi, lorsque l'annonce a été faite, l'entreprise n'a pas interprété cet événement comme une menace importante pour sa compétitivité puisqu'elle s'est mise dans une certaine mesure à l'abri des conséquences probables de cet événement ou, en d'autres termes, dans une position où elle serait beaucoup moins affectée par ce qu'il allait arriver.** Dans le langage de Porter (1980), l'entreprise s'est mise dans une position où elle tirerait plutôt parti des conséquences favorables de cette ouverture des marchés et relativiserait les répercussions négatives, par une différenciation accrue de ses produits et services. Dans cette perspective, la stratégie de l'entreprise consistait à trouver le meilleur positionnement sur le marché compte tenu de l'évolution probable de son contexte. Les paroles du vice-président vont dans ce sens :

On savait qu'on était positionné d'une telle façon où est-ce que ce changement serait minime pour nous autres. Ce qui nous a plus affectés, c'est la variation du taux de change ces dernières années. Ça, c'était très dur pour nous. Ça a affecté nos marges énormément.

Les propos du père confirment le même sentiment : « Ce n'était pas un facteur que je trouve important, moi, nous autres, ce qui nous a touchés le plus c'est quand en 2004-2005, quand notre devise a commencé à monter, beaucoup plus que l'abolition des quotas ». Il faut savoir qu'à ce moment-là, l'entreprise fabriquait presque la totalité de ses produits localement et pour ce qui est des exportations, les accords de l'ALENA avaient ouvert la voie à des échanges soutenus avec les États-Unis sans aucune limite de quantité ni taxe douanière³⁴, et ce, bien avant l'entrée en vigueur de l'échéance du premier janvier 2005. Pour ce qui est des matières premières, en raison du virage vers le moyen-haut de gamme qu'avait pris l'entreprise, ses sources d'approvisionnement étaient variées et concernaient différentes petites quantités et surtout différents pays comme le Canada, la France, l'Espagne, les États-Unis, l'Italie, la Colombie, le Japon, le Pérou et plus tard la Chine. Ainsi, le type de produit offert par Arianne Lingerie faisait en sorte que cet événement ne changeait pas grand-chose dans leurs façons de faire. Le vice-président de l'entreprise souligne à ce niveau que :

Notre produit est très différent... le produit qu'on fait ne peut pas être fait en Chine. Il n'y a pas d'importations qui arrivent au Canada de l'Asie qui utilisent des tissus similaires [J'interviens pour dire : est-ce qu'il n'y pas de produits similaires ou est-ce qu'il pourrait y avoir mais ça coûterait très cher? et il répond] Il n'y a pas de produits similaires. Si vous regardez les tissus qu'on utilise, il y a très peu de gens dans le monde qui font des produits comme nous faisons avec ce genre de tissus.

En résumé, nous pouvons souligner que même si un événement touche l'ensemble d'une industrie, son impact ne sera pas nécessairement le même sur chacune des entreprises. Différents facteurs peuvent conditionner la nature des répercussions qu'une entreprise peut connaître. Un des plus importants est la nature des produits fabriqués par l'entreprise, ensuite la catégorie dans laquelle se situent les gammes de produits offertes, la nature des matières premières utilisées et même l'importance du contenu main-d'œuvre de ses produits ainsi que les marchés avec lesquels l'entreprise fait affaire. C'est pour ces raisons que c'est la seule parmi les trois entreprises étudiées à produire encore localement la plupart de ses produits et même si aujourd'hui elle réfléchit à prendre le virage de l'importation, ce n'est pas uniquement à cause de l'impact de l'abolition des quotas, mais surtout en raison du taux de change et des coûts administratifs.

³⁴ La seule condition est que les matières premières utilisées soient originaires des pays membres de l'ALENA.

Pour approfondir notre compréhension du processus stratégique et de son évolution dans le temps, il faut être conscient que ce n'est pas parce que cette rupture institutionnelle n'a pas provoqué de modifications importantes dans cette entreprise qu'il faut la négliger, surtout si elle a largement participé à en faire disparaître plein d'autres. C'est ce que nous avons essayé et continuerons de faire. Nous pensons à ce niveau que si l'entreprise n'avait pas pris le virage des marques de commerce et de la diversification des marchés, la situation aurait peut-être été différente. Dans les prochaines pages, nous nous intéresserons aux principaux événements et décisions qui ont façonné tout au long des années la position actuelle d'Arianne Lingerie et qui ont fait en sorte que l'entreprise n'a pas directement, ni largement, souffert des répercussions de l'abolition des quotas qui, rappelons-le, est devenue effective le premier janvier 2005.

5.3 Les avantages de l'ALENA et la diversification des marchés

L'un des événements marquants identifiés par le président et le vice-président de la compagnie est la mise en place de l'ALENA (Accords de libre-échange nord-américain) qui regroupait dans un premier temps les États-Unis et le Canada, puis le Mexique, et qui permettait aux entreprises locales d'exporter vers les autres pays membres sans limite de quantité ni de tarifs douaniers (à condition que la matière première utilisée soit originaire des pays membres). Cet événement a, selon de nombreux spécialistes³⁵, permis à un très grand nombre d'entreprises canadiennes d'améliorer substantiellement leurs revenus, notamment Arianne lingerie. Le dirigeant de l'entreprise va jusqu'à affirmer que :

Sans ça, on n'existerait plus, parce que les exportations sont devenues à peu près 70 % de notre marché, 70 à 75 %. On ne vendait pas aux États-Unis, donc on a commencé il y a à peu près 15 ans, on allait à des salons aux États, puis notre ligne était vraiment différente de ce qui avait dans les États, on avait un *look* beaucoup plus européen, et tout de suite ça a bien marché.

³⁵ Selon le gouvernement du Canada : « L'ALENA a eu des effets notoires sur l'économie canadienne. De 1994 à 2000, les exportations de produits canadiens vers ses deux pays partenaires ont plus ou moins doublé, celles-ci passant de 1 milliard à 2 milliards de dollars canadiens en direction du Mexique et de 183 milliards à 359 milliards de dollars canadiens en direction des États-Unis. L'ALENA a rendu le Canada plus attrayant aux yeux des investisseurs internationaux et nationaux. » (www.economiecanadienne.gc.ca/francais/economy/1994NAFTA.html). Plus encore, selon un rapport de la firme Deloitte réalisé en 2008, de nombreux dirigeants attribuent à l'ALENA l'amélioration de la croissance de leurs revenus et la performance de leur entreprise. (www.deloitte.com/ca/fabriqueenameriquedunord)

Il faut savoir que l'une des problématiques des entreprises œuvrant dans l'industrie du vêtement est la taille du marché canadien (au-delà des aspects de géographie et de culture), surtout lorsqu'on vise des niches bien spécifiques. Pour de nombreuses entreprises, le marché américain est la planche de salut et constitue souvent le plus grand marché grâce à une double proximité géographique et culturelle ainsi que des règlements assez favorables. Donc, pour Ariane, l'engouement du marché américain pour ses produits était un levier stratégique qui a permis de mettre le nouveau modèle d'affaires sur les rails. Il faut savoir que trouver des marchés assez rapidement pour les nouveaux produits d'une nouvelle marque est un signe de la qualité du travail et des produits de l'entreprise, d'autant plus que pour faire évoluer son modèle d'affaires, le dirigeant de l'entreprise a pris le risque d'arrêter de vendre aux anciens clients, généralement des bannières de bas de gamme comme *Zellers*, et d'en chercher des nouveaux sans passer par une période de transition. L'accord de l'ALENA constitue donc un événement important pour l'entreprise dans le sens où il a permis de déclencher la diversification des marchés, un des axes importants de la stratégie de l'entreprise.

Notons que même si ces accords ont créé un contexte favorable pour les exportations canadiennes, il fallait que l'entreprise détienne un produit vendable qui trouverait sa place sur un marché extrêmement compétitif. Alors non seulement l'entreprise a pu entrer sur le marché américain, mais elle est entrée par la grande porte en vendant ses produits dans des endroits hautement distingués comme la chaîne *Nordstrom*, une des références sur le marché américain du détail haut de gamme. Les règles du marché ont facilité la tâche de l'entreprise à ce niveau mais cette dernière a su, avec ses produits, ses stratégies et son image, convaincre les acheteurs américains. Ainsi, l'évolution des entreprises est généralement la combinaison d'un contexte favorable et de stratégies adéquates. Pour aller dans le même sens et souligner l'approche plutôt proactive de l'entreprise et de ses dirigeants, prenons un deuxième exemple. Avant même l'entrée en vigueur de l'accord de libre-échange entre le Canada et le Pérou, qui a eu lieu le 1er août 2009, les dirigeants de l'entreprise étaient au courant et surtout, ils étaient partis sur place voir les possibilités existantes, notamment pour ce qui est de l'approvisionnement en matières premières.

Pour revenir aux répercussions de l'ALENA, notons que l'accès au marché américain a facilité par la suite l'accès à d'autres marchés, notamment le marché japonais. En effet,

parallèlement à l'expérience américaine, l'entreprise a commencé à travailler avec un client japonais très important qui est venu la chercher et qui, du jour au lendemain, achetait 25 % des produits de l'entreprise dans un contexte où l'économie japonaise se portait très bien. Par la suite, la diversification s'est poursuivie pour toucher l'Asie et l'Europe qui représentent aujourd'hui entre 30 et 35 % des exportations. Il faut savoir que pour les dirigeants, cette diversification des marchés était à la fois naturelle et nécessaire, notamment pour répartir le risque.

5.4 L'importance du marché américain et la problématique de la dépendance commerciale

Il faut savoir que les entreprises œuvrant dans l'industrie du vêtement, à l'instar de beaucoup d'autres secteurs, sont très dépendantes du marché américain. Selon les chiffres donnés par le plus important cabinet de consultation pour le domaine du vêtement, Trendex (2009), les exportations américaines représentent, selon les années, entre 85 et 96 % de l'ensemble des exportations canadiennes et cette diversification recherchée par Arianne Lingerie est nécessaire pour relativiser cette dépendance, profiter des opportunités d'affaires existantes et essayer de limiter les probables fluctuations du dollar américain. Dans cette perspective, l'approche était structurée et les critères clairs pour ce qui est des marchés à servir : un pouvoir d'achat suffisant, une culture pour les produits de l'entreprise et le caractère différent de ce produit sur le marché visé.

Mentionnons que la volonté de relativiser cette dépendance était un des objectifs majeurs de la décision d'évoluer vers le moyen et le haut de gamme. On parle ici non seulement de dépendance envers certains marchés, mais également envers certaines catégories de distributeurs. En effet, l'une des problématiques importantes auxquelles font face les entreprises du vêtement, et surtout les manufacturiers et les sous-traitants, est une certaine dépendance commerciale envers les gros donneurs d'ordres, ce qui donne lieu à une situation de concentration des réseaux de distribution peu bénéfique pour les plus petits. Ces derniers subissent en effet énormément de pressions sur le plan des prix demandés, des délais d'approvisionnement, de la qualité des produits, des spécificités de conditionnement, des technologies utilisées, etc.

Cette situation de dépendance envers un nombre restreint d'acteurs importants, que vivent spécialement les PME manufacturières (Rinfret, St-Pierre et Raymond, 2000), rend les organisations vulnérables, incapables de gérer leurs activités dans une optique de long terme aboutissant souvent à une situation de précarité qui menace et remet en question régulièrement la survie de l'organisation dépendante. Cette dépendance peut se situer dans un large éventail de ressources, tangibles et intangibles, aussi bien des *inputs* de production, des circuits de distribution, des savoir-faire spécifiques où même un besoin de légitimité (Remili et Carrier, 2006).

Dans le cas d'Arianne lingerie, c'est la dépendance envers les marchés (comme on l'a présentée précédemment) et envers les clients qu'elle a essayé de réduire. Ainsi, la nouvelle stratégie de l'entreprise est de partager sa distribution entre les grands magasins à départements (comme *Simons, Sears, Nordstrom, Lord & Taylor*, etc.) et les magasins indépendants à hauteur de 50 % chacun. Cet équilibre a été voulu. L'entreprise aurait aimé avoir plus de petits clients mais divers arguments, notamment économiques, remettent en question une telle alternative, ce qui fait qu'aujourd'hui, l'entreprise fait affaire avec plusieurs types de clients. Le vice-président souligne à ce niveau qu'« il n'y a personne qui a plus que 15 % de notre chiffre d'affaires. Si avec quelqu'un on doit cesser la relation ça va nous faire mal mais ça ne va pas nous casser. » **L'objectif de parler d'un tel aspect** (relativiser la dépendance envers les marchés et les clients) **a pour but d'illustrer le comportement stratégique plutôt proactif d'Arianne Lingerie.**

Cela nécessite évidemment plus de travail mais l'entreprise garde un certain contrôle sur ses activités. Ce contrôle se traduit notamment par une moins grande vulnérabilité envers les grands clients et surtout, l'entreprise peut aujourd'hui, beaucoup plus qu'hier, refuser de travailler avec certains détaillants parce que leurs demandes sont très exigeantes. Ainsi, un produit différent et un marché diversifié font en sorte que l'entreprise a plus d'atouts dans son jeu. Il faut savoir que ce que vivent beaucoup de PME aujourd'hui est amplifié par l'environnement extrêmement incertain et concurrentiel dans lequel elles opèrent. Les grands donneurs d'ordres touchés également par ces circonstances demandent ainsi plus de sacrifices à leurs manufacturiers avant de penser à réduire leurs propres marges, surtout dans un contexte d'abondance de l'offre qui caractérise beaucoup de secteurs économiques,

particulièrement l'industrie du vêtement. Les propos suivants du V-P de l'entreprise vont dans ce sens :

Le plus gros problème qu'on a, c'est purement économique, c'est qu'il y a beaucoup plus d'offre que de demande, ce qui met de la pression sur les prix, et le détaillant a beaucoup plus de marge de manœuvre que le manufacturier à cause de la taille et des économies d'échelles.

5.5 L'intégration en aval comme une autre façon de réduire la dépendance

Dans le but de réduire encore sa dépendance commerciale dans ce contexte plutôt favorable aux détaillants, Ariane lingerie réfléchit à la possibilité de passer outre les distributeurs et de vendre directement au consommateur final. Cette idée rejoint ce que nous avons remarqué dans le chapitre consacré à l'industrie, à savoir l'évolution du rôle de certains acteurs et notamment des manufacturiers qui essayent d'avoir un accès plus direct au marché. En fait, l'idée intéresse les dirigeants. Ils y pensent sérieusement, mais le contexte économique difficile les pousse à mettre leur projet en mode veille en attendant des jours meilleurs. Une autre preuve, s'il en fallait, de l'influence de l'environnement. Cette idée pourrait soit prendre la forme de magasins de détails ou, plus probablement, de plateforme électronique pour vendre sur Internet. Le dirigeant estime à ce niveau :

Qu'est-ce que j'aimerais, c'est qu'on trouve un moyen d'avoir plus d'accès à la consommatrice, direct au lieu d'indirect [...] Maintenant l'accès aux intermédiaires des grands magasins, c'est quasiment pas rentable, et puis ça ne changera pas... peut être plus sur le net qu'un magasin parce que même dans les magasins, le coût d'avoir un magasin est très élevé, en Amérique du Nord il y a beaucoup trop de surfaces de détail que ce qui est nécessaire, moi je trouve que les cinq prochaines années s'annoncent très difficiles, parce que fondamentalement, vous avez beaucoup trop de fournisseurs que de demande.

Soulignons que l'entreprise ne part pas de zéro à ce niveau puisqu'elle a déjà deux magasins en franchise en Australie, qu'elle avait une boutique au Japon et que c'est à l'interne que tout le concept de ce magasin a été développé. La responsable *marketing* qui était en charge de ce projet a identifié la décision d'aller vers le marché du détail (en Australie et au Japon) comme un des événements marquants depuis la décision d'abolir les quotas. Ces expériences seront certainement utiles quand l'entreprise décidera de franchir le pas, d'autant plus qu'elle a su tirer des leçons de ces incursions dans le monde du détail,

notamment à la suite de la fermeture de la boutique au Japon qui était due principalement à deux facteurs : la dégringolade du marché du Luxe au Japon³⁶ et le manque de renouvellement de l'inventaire en boutique. Toutefois, l'entreprise n'a pas abandonné ce marché mais a préféré, dans ce contexte, s'allier à un partenaire local qui allait distribuer la marque dans une centaine de boutiques.

5.6 La diversification des produits

Par ailleurs, au-delà de la création de l'ALENA, de la diversification des marchés et de la décision d'aller vers le détail, une autre décision incontournable, toujours selon les acteurs interrogés, caractérise l'évolution stratégique de l'entreprise, à savoir la diversification des produits. En effet, en 2004, l'entreprise a décidé de s'orienter vers le prêt-à-porter et d'étoffer son offre en proposant de plus en plus de *tops* (hauts). Par contre, l'entreprise n'a pas pris beaucoup de risques dans le sens où elle est allée progressivement et surtout, elle a commencé à proposer des produits très proches de ce qu'elle faisait avant. N'empêche qu'aujourd'hui, ces nouveaux produits de prêt-à-porter représentent 65 à 70 % de l'offre de l'entreprise, ce qui constitue une évolution importante de son modèle d'affaires et une redéfinition de son cœur de compétence. Dans ce contexte, il a fallu s'adapter et développer de nouveaux acquis : une nouvelle concurrence, de nouveaux *Trade-shows*, certaines nouvelles matières premières et de nouveaux clients et représentants.

Ce qui a encouragé l'entreprise, c'est l'existence de certaines synergies qui seraient profitables pour l'entreprise, notamment une optimisation de ses ressources (matières premières³⁷, équipements, ressources humaines). De plus, « l'avantage que ça a eu c'est que ça a ouvert de nouveaux marchés. Plusieurs magasins qui autrefois n'achetaient pas de nous autres achètent maintenant de nous. » Ce choix permettait également de mieux s'adapter aux aléas du marché et il a participé à l'effort de réduire la dépendance envers un seul secteur. Il s'agit là d'une autre composante du nouveau modèle d'affaires.

³⁶ Versace a par exemple fermé ses boutiques au Japon et Louis Vuitton a annulé un projet de boutique là-bas (Simms, 2009).

³⁷ Presque la moitié des matières premières utilisée pour la lingerie est également utilisée pour le prêt-à-porter

Cette diversification des produits illustre parfaitement l'état d'esprit des dirigeants et leur approche : essayer de saisir les opportunités sur le marché, mais sans prendre beaucoup de risques. La progression se fait en tâtonnant, en d'autres termes, en fabriquant de petits lots et en étudiant l'accueil et les commentaires des détaillants. L'expérience du marché aide énormément les dirigeants pour ce type de décisions. C'est dans ce sens que l'entreprise préfère se concentrer sur certains modèles rentables comme les hauts, les robes et peut-être prochainement des pantalons, mais ne compte pas fabriquer des soutiens-gorge ni des maillots de bain. Comme le croit la responsable *marketing* qui a un avis différent sur la question, le problème est que certains détaillants peuvent se plaindre d'un manque de variété de leur offre mais l'entreprise, dans son souci de contrôler ses coûts, mise sur des items plus faciles à produire. Le vice-président de l'entreprise estime à ce niveau :

Contrairement à ce que beaucoup de gens peuvent croire, on ne fait pas de soutien-gorge, nous produisons encore plus de 95 % de nos produits au Canada dans nos propres installations. Nous ne serions pas compétitifs à faire des soutiens-gorge parce que le soutien-gorge consomme beaucoup de main-d'œuvre, mais peu de matières premières... Comme nous ce qu'on fait, il y a 4 tailles : S, M, L, XL. Dans les soutiens-gorge, il y a 20 tailles par modèle. C'est beaucoup plus d'investissements et de risques. Il y a beaucoup plus de risques de perdre de l'argent dans les contrôles d'inventaire.

Nous avons pris la décision de présenter ces propos pour mieux cerner la logique d'affaires qui prévaut dans cette entreprise, une logique à la fois proactive et prudente. Les différentes décisions stratégiques prises par l'entreprise s'imprègnent de cette logique.

5.7 Une autre évolution du modèle d'affaires : rester local ou opter pour l'importation ?

C'est donc une approche très économique qui prévaut dans cette entreprise même si stratégiquement, c'est critiquable. D'ailleurs, les dirigeants sont conscients que s'ils franchissent le cap vers le marché du détail, ils devront revoir leur position. Pour le moment, leur approche semble fonctionner et nous pouvons penser que les dirigeants voudront continuer ainsi à moins de délocaliser la production. Justement, cette décision de rester à Montréal distingue l'entreprise et entraîne son lot d'avantages et d'inconvénients. En produisant environ 95 % de sa production dans le rez-de-chaussée de son siège social, l'entreprise mise sur une meilleure réponse au marché (basée notamment sur le juste-à-temps). Pour ce qui est des livraisons et du service, c'est un avantage important,

particulièrement en période d'incertitude et de crise économique comme le rappelle le vice-président de l'entreprise :

Dans le contexte économique de la dernière année [2008], les clients veulent garder de moins en moins d'inventaires, ils veulent être capables de se réapprovisionner de plus en plus facilement. Nous, en produisant ici, c'est quelque chose qu'on leur offre. En produisant en Chine, on ne pourrait pas leur offrir ça. Il y a des gens qui produisaient en Chine qui ont décidé de revenir produire au Canada parce que leurs clients, soit aux États-Unis ou au Canada, ont besoin de ce service. Je dirais que c'est moins pour la raison *made in Canada* par rapport au *made in China* que pour des raisons de service ou de prix.

La stratégie de l'entreprise est donc cohérente avec les exigences de son marché. Toutefois, l'argument central dans ce choix est que les produits de l'entreprise se situent dans le moyen-haut de gamme et surtout, qu'ils ne nécessitent pas beaucoup de main-d'œuvre. La rentabilité de l'entreprise ne provient pas essentiellement du volume produit mais surtout des marges fixées par l'entreprise et de la valeur ajoutée du produit. Le futur dirigeant de l'entreprise estime à ce niveau :

Nous, la matière grise, on veut la garder ici. Maintenant, du point de vue de la production, on le fait dans la mesure où est-ce qu'il y a une valeur ajoutée à le faire, on ne le fait pas simplement pour dire qu'on le fait, s'il y a une valeur ajoutée à le faire ailleurs, on le fera ailleurs et présentement on produit encore en majorité ici, mais en reconnaissant qu'éventuellement, on ne pourra plus parce qu'il n'y aura plus de main-d'œuvre pour le faire, la moyenne d'âge est très élevée.

Les dirigeants de l'entreprise sont donc conscients que cette configuration est amenée à évoluer. D'ailleurs, l'entreprise a commencé depuis un an à importer quelques produits finis pour avoir plus de flexibilité avec ses clients et tâter le terrain pour aller de plus en plus dans cette direction. Ainsi, ils n'excluent pas devenir dans le futur ce qu'on appelle un designer-importateur en important de plus en plus ou carrément la totalité de leurs produits. Il faut dire que différents arguments plaident en faveur de cette évolution (pour le développement de ces arguments et des illustrations par les propos des personnes *interviewées*, voir Annexe 8) :

- l'absence de relève;
- l'évolution de la perception des consommateurs ;

- la situation des créneaux du luxe ;
- les avantages de la chine, notamment technologiques ;
- l'importance des coûts gouvernementaux.

5.8 La démarche stratégique de l'entreprise

Comme nous venons de le voir, le contexte évolue de façon importante et surtout, il devient beaucoup plus instable et incertain. Arianne Lingerie essaye donc de s'adapter tout en admettant que dans ce genre d'environnement, la planification stratégique, dans son sens classique sur plusieurs années, n'est plus adéquate. **Les dirigeants de l'entreprise estiment que la clé ici est d'être capable de performer dans l'incertitude.** Ce genre de comportement devrait selon nous être la norme dans cette industrie, mais c'est loin d'être le cas. Il faut être conscient que si une entreprise attend que la vague finisse son mouvement pour voir les conséquences de son avènement sur le milieu, c'est souvent trop tard. Évidemment, dans toute organisation, ce genre d'environnement donne lieu à des questionnements : est-ce qu'on doit opter pour cette stratégie ou l'autre ? Est-ce le bon moment ? Est-ce qu'on attend encore un peu ? Sommes-nous prêts pour ça ? Etc.

Dans le contexte d'Arianne Lingerie, même si nous pensons que globalement l'entreprise semble privilégier des approches plutôt proactives, nous pouvons nous demander si elle n'aurait pas dû prendre certaines décisions plus rapidement. Les différentes options présentent des avantages et des inconvénients et pour un certain nombre de décisions, les dirigeants ont choisi d'aller progressivement. Par exemple, la responsable *marketing*, qui occupe depuis quelques années une place importante dans l'entreprise, estime qu'ils auraient dû délocaliser la fabrication depuis quelques années déjà et elle justifie son point de vue de la façon suivante :

Les clients veulent du nouveau et on n'est plus capable de faire du nouveau, parce que toute la main-d'œuvre ou le truc qu'on changerait sur le vêtement coûte trop cher et le même produit est rendu de plus en plus cher, de plus en plus cher et on ne peut pas [...] Il y a une limite de prix à la distribution et dans les magasins qu'on est déjà dedans, donc pour avoir du volume, pour faire quelque chose d'intéressant, on n'est plus capable, c'est très difficile de le faire ici. Peut-être pas envoyer toute la production là-bas, je ne dis pas

nécessairement qu'il faut envoyer tout mais sérieusement, on aurait dû commencer avant, il y a longtemps.

Pour essayer d'expliquer cette divergence d'opinions (à l'intérieur de cette compagnie), il faut regarder l'histoire de l'entreprise et son évolution. En effet, nous pouvons constater une démarche assez prudente pour ce qui est des stratégies de croissance. L'entreprise a souvent opté pour des petits pas au lieu de faire des sauts. Dans le jargon stratégique, cela peut s'apparenter à l'approche incrémentale (Quinn, 1978). **On construit donc sur nos acquis et on les améliore continuellement. On ne vise pas forcément la réponse optimale mais plutôt une alternative satisfaisante.** Il s'agit d'une façon de faire face, d'une part, à un environnement complexe et imprévisible, et d'autre part, aux limites de l'individu.

Dans cette démarche incrémentale, le dirigeant joue un rôle de chef d'orchestre en essayant de concilier l'existence d'orientations plus ou moins larges de l'action de l'entreprise et une certaine flexibilité, voire expérimentation, dans les différentes unités organisationnelles. Quinn (1978) décrit parfaitement la logique inhérente à cette approche :

The processes used to arrive at the total strategy are typically fragmented, evolutionary, and largely intuitive. Although one can usually find embedded in these fragments some very refined pieces of formal strategic analysis, the real strategy tends to evolve as internal decisions and external events flow together to create a new widely shared consensus for action among key members of the top management team.

La démarche stratégique d'Arianne Lingerie semble ainsi proche de cette approche incrémentale, voire tâtonnante (Avenier, 1997). La prudence, la progression et les démarches essais-erreurs semblent être au cœur du comportement stratégique de l'entreprise. Dans cette démarche, les dirigeants – le père et le fils –, comme nous avons pu le constater, sont deux acteurs centraux, ce qui est très logique compte tenu de la taille de l'entreprise et de son caractère familial. En fait, le fonctionnement de l'entreprise et son évolution sont le reflet du profil de ces deux personnes et de leurs visions, l'histoire de l'entreprise étant étroitement liée à celle de la famille.

Ce type de démarche (incrémentale, tâtonnante) semble particulièrement adapté à des contextes instables et incertains, mais également aux caractéristiques des dirigeants d'Arianne Lingerie, spécialement au père. **Nous sommes donc en présence d'une**

cohérence entre la stratégie de l'entreprise, l'environnement externe et les valeurs et aspirations des dirigeants (Andrews, 1973). Les propos suivants illustrent parfaitement le point de vue du dirigeant de l'entreprise :

Vous savez, on comprend le marché très bien, il y a des grands *challenges* économiques et c'est très difficile de planifier quand vous ne savez pas [...] quand vous avez un taux de change qui fluctue de 25 % en une semaine ou deux semaines comme c'est arrivé en octobre dernier [2009], tu ne peux planifier ça. Historiquement quand le taux de change fluctuait de 3,4, 5 % en une année, c'était déjà beaucoup, et là c'est énorme. La planification à long terme n'existe plus, peut-être sur une période de six mois, et soyez flexible, et n'investissez pas dans des actifs fixes (*fixed assets*) ce qu'on faisait dans le passé.

Dans ce qui suit, nous allons tenter de voir si les facteurs identifiés dans notre cadre théorique, à savoir l'influence du contexte, les caractéristiques des dirigeants, leur processus de création de sens ainsi que les aspects relationnels nous permettent de mieux comprendre le comportement stratégique de la firme et les différentes décisions qui s'y rattachent.

5.9 L'influence du contexte³⁸

L'objectif de cette section est, d'une part, d'illustrer concrètement l'influence qu'exerce l'environnement externe sur le comportement de l'entreprise ainsi que l'existence à l'intérieur de cet environnement d'une multitude de dimensions plus ou moins contrôlables ramenant le concept d'incertitude au cœur de cette réflexion et, d'autre part, d'explicitier le comportement et les réponses d'Arianne Lingerie face à un tel contexte. Rappelons que nous définissons ce contexte comme l'ensemble des facteurs qui influencent une organisation et sur lesquels cette dernière a plus ou moins de contrôle.

5.9.1 La relation entreprise-environnement et le degré de contrôlabilité

Depuis plusieurs années déjà, académiciens et praticiens ne cessent de marteler le même message : l'environnement actuel est plus complexe, plus instable et surtout plus imprévisible. Combinée à une crise économique sans précédent qui s'éternise depuis 2008, la tâche des entreprises et des entrepreneurs est plus difficile que jamais. L'industrie du

³⁸ Dans le cadre de ce travail, les termes *contexte* et *environnement externe* sont utilisés dans le même sens.

vêtement est loin d'être une exception, au contraire. Comme nous l'avons montré précédemment, cette industrie vit une situation difficile, voire critique, particulièrement pour certains types d'entreprises. Ce contexte complètement métamorphosé avec les différents événements traduisant l'ouverture des marchés a obligé les entreprises à se remettre en question. Les défenseurs des approches déterministes comme celle de l'écologie des populations auraient sûrement vu dans cette transformation un exemple parfait de contexte qui sélectionne et décide, dans une population donnée, des entreprises qui survivent et d'autres qui disparaissent (Aldrich, 1979 ; Hannan et Freeman, 1977).

Près de cette théorie, on retrouve les idées du courant institutionnel qui accorde aux institutions un rôle déterminant dans l'activité des organisations et en raison des diverses pressions et autres réglementations auxquelles font face les entreprises du vêtement, ces pressions sont à considérer pour comprendre le contexte dans lequel elles œuvrent ainsi que la marge de manœuvre qui s'offre à elles. En regardant l'histoire d'Arianne Lingerie et son évolution, nous pouvons dire que la théorie du choix stratégique serait plus adéquate pour expliquer le comportement et les choix de l'entreprise. En effet, Child (1972, 1987), à travers sa théorie du choix stratégique, estime que **l'entreprise peut choisir un domaine où les forces de l'environnement ne contraignent pas trop sa survie.**

En prenant conscience très vite, au milieu des années 80, de l'évolution probable des choses pour ce qui est du phénomène de délocalisation et de l'augmentation des importations, l'entreprise a pris la décision d'agir et de ne pas attendre de voir les répercussions de ce raz-de-marée, qui s'est avéré un véritable tsunami déferlant sur les marchés des pays occidentaux. En choisissant d'évoluer vers le moyen-haut de gamme et de se différencier par les matières premières et le service, l'entreprise s'est repositionnée dans un créneau; elle ne s'y serait pas exposée de la même façon à l'impact de l'ouverture des marchés et spécifiquement à l'abolition des quotas. La stratégie de l'entreprise à travers ce choix s'apparente au sens que lui a donné Porter (1982) selon lequel la définition d'une stratégie face à la concurrence a pour but de placer la firme dans la meilleure situation possible, pour se défendre contre les forces de la concurrence ou les infléchir en sa faveur. En se focalisant sur ce créneau de marché plus petit que le précédent mais où les marges sont plus importantes et en mettant de l'avant certains axes de différenciation, l'entreprise a donc choisi **un**

domaine où les forces de l'environnement ne contraignent pas trop sa survie et où elle peut proposer, à des clients bien ciblés, une véritable valeur ajoutée.

Il faut noter que cette approche se situe entre les approches déterministe, passive, voire fataliste et les approches proactives plus complexes et plus difficiles à appliquer dans un environnement aussi turbulent. Dans ce genre d'approche, l'influence de l'environnement est importante, voire décisive. Cependant, les entreprises qui réussissent à s'en sortir sont celles qui auront pris les bonnes décisions pour assurer un plus grand contrôle de leurs activités et donc, de leur destinée. Il faut noter que lorsque nous parlons de l'influence de l'environnement, nous évoquons les forces ou les pressions auxquelles font face les entreprises en général et celles du vêtement dans le cas qui nous intéresse, et ces forces n'ont pas toutes le même impact et ne présentent pas toutes la même marge de manœuvre pour les contrôler, relativiser leurs répercussions ou carrément les infléchir en faveur d'une ou de plusieurs entreprises. En d'autres termes, comme nous l'avons expliqué dans la partie théorique, certaines forces sont indépendantes de la volonté d'une entreprise et d'autres peuvent être gérées ou façonnées par cette dernière ou par un ensemble d'organisations dans le but de contourner, éliminer ou changer l'ordre des choses. La figure suivante énumère certaines des forces que subit Arianne mais également d'autres entreprises du secteur ainsi que leur degré de contrôlabilité.

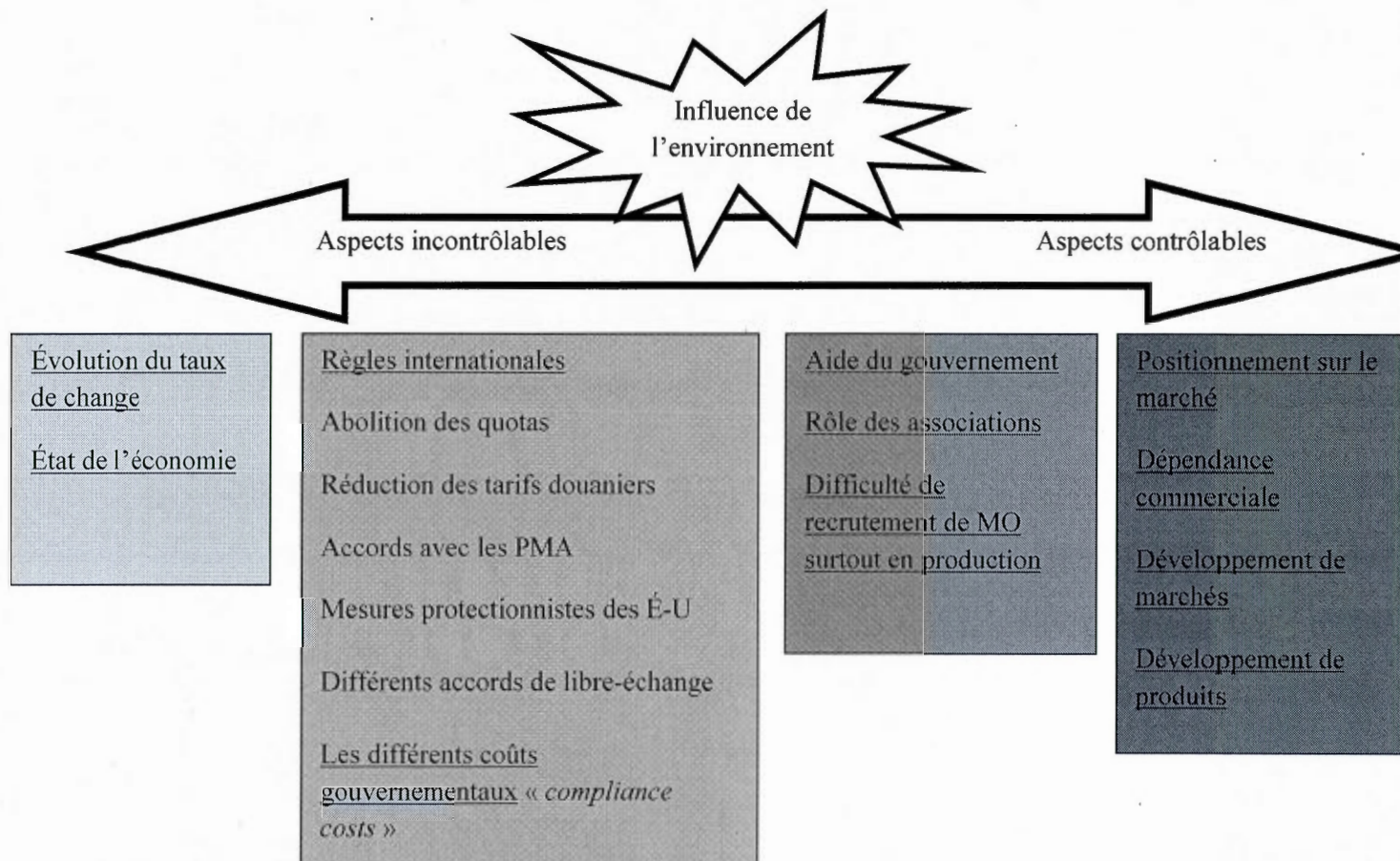


Figure 5.2 : Les différents aspects de l'influence de l'environnement et leur degré de contrôlabilité

5.9.2 Le cas particulier de l'influence des taux de change

Parmi les pressions incontrôlables par une entreprise, citons en exemple les conditions de l'économie ainsi que le taux de change. En fait, ce qui nous a vraiment frappé lors de nos différentes entrevues avec les gens d'Arianne, c'est l'influence que peut avoir le taux de change sur leurs activités. Tout au long de nos entrevues, il s'agit sans conteste de l'une des variables les plus citées pour ce qui est du poids qu'il peut avoir sur le fonctionnement, les décisions et la performance de l'entreprise. Certes, il s'agit là d'un aspect qui influence l'ensemble des acteurs de l'économie mais le fait que le marché américain soit de loin le marché le plus important de l'entreprise et que cette dernière ne puisse rien faire pour

intervenir à ce niveau expliquent pourquoi c'est encore plus problématique dans le cas d'Arianne Lingerie. La preuve est que lorsqu'on demande au vice-président de l'entreprise d'identifier les événements importants qui ont marqué l'évolution de l'entreprise au cours des 10-15 dernières années, il identifie, entre autres, les fluctuations du taux de change. Cela est compréhensible dans la mesure où ces variations ont un impact direct et colossal sur les marges de l'entreprise et donc, sur ses ventes et sa performance. Évidemment, en évoquant le taux de change, on pense immédiatement au dollar américain dont les variations représentent les plus grandes répercussions sur l'entreprise, mais pour cette dernière, on parle aussi des fluctuations du yen, du dollar australien, de l'euro et de la monnaie chinoise qui est étroitement liée au dollar américain. Le vice-président de l'entreprise donne en exemple la situation de l'entreprise au moment où le dollar canadien avait pris de la vigueur :

Il est clair qu'au sommet, quand le dollar canadien valait 10 % de plus que le dollar américain, nous n'étions plus rentables aux États-Unis. Nous vendions à perte et la situation n'était pas soutenable. Maintenant les taux de change se sont réajustés donc c'est bon. Maintenant nous sommes profitables. Si les taux de change avaient persisté autour 10 % de plus, il aurait fallu revoir au complet toutes nos stratégies pour les États-Unis.

Heureusement pour l'entreprise, cette situation n'était pas la norme mais plutôt l'exception. Ce qu'il faut comprendre, c'est que plus le dollar canadien prenait de la vigueur, moins la situation devenait favorable pour l'entreprise. Ces derniers temps, lorsque la monnaie canadienne semblait se stabiliser autour de 94, 95 cents américains, l'entreprise a été obligée de s'interroger sur ses façons de faire. Ainsi, depuis l'année dernière, elle a commencé à importer afin de compenser la diminution de ses marges et parce qu'elle savait que tôt ou tard, elle emprunterait cette voie. La situation devenait donc de plus en plus intenable. Le président explique à ce propos :

Dans la dernière année, on a commencé à faire plus d'importations de produits finis, parce que je dirais le coût de main-d'œuvre et surtout avec notre dollar qui est monté, quand notre dollar valait 65, 70 cents américains, c'était moins sérieux, avec un dollar à 95 ou à égalité avec le dollar américain, même s'il n'y pas beaucoup de main-d'œuvre dans nos produits, ça commence à être difficile d'être compétitif avec les importations.

Quand nous avons fait remarquer au président de l'entreprise que le facteur taux de change revenait très souvent dans les conversations que nous avions eues dans l'entreprise et

que nous lui avons demandé s'il y avait dans ce contexte des actions à mener pour contrecarrer cette influence considérable, il a admis que l'importation était l'une des seules réponses à apporter. Son point de vue est compréhensible, surtout lorsqu'on sait que son produit est assez différencié. Donc, le différencier davantage pour demander plus d'argent n'est pas forcément pertinent dans le contexte d'une récession, surtout que cette plus grande différenciation nécessiterait aussi des coûts supplémentaires. Par ailleurs, le fait que l'entreprise importe déjà la quasi-totalité de ses tissus de l'étranger compense en partie la baisse de la valeur de ses exportations. En partie seulement, parce que les revenus sont plus importants en ce qui a trait à la valeur que les sommes dépensées pour l'importation des matières premières. N'oublions pas que cette situation problématique est due à la dépendance de l'entreprise au marché américain, qui représente de loin son territoire de vente le plus important. Mentionnons à ce niveau que des entreprises comme *Reitmans*, qui importait sa marchandise et qui vendait sur le marché canadien, avait considérablement augmenté ses bénéfices quand le dollar canadien avait pris de la vigueur.

Heureusement, les dirigeants de l'entreprise sont conscients de cette dépendance envers le marché américain (dépendance qui caractérise à différents degrés l'ensemble de l'économie canadienne). Pour y remédier, ils n'ont pas hésité à faire énormément d'efforts pour varier leurs territoires d'exportation et ils y sont arrivés dans une certaine mesure puisque leurs produits sont vendus aujourd'hui dans plus de 25 pays et que les marchés européen et asiatique représentent entre 30 et 35 % des ventes de l'entreprise. Il faut savoir que lorsqu'on situe ce chiffre dans le contexte de l'industrie canadienne du vêtement, Arianne Lingerie s'en sort extrêmement bien sur le plan de la variation des marchés d'exportation. Ce que nous avons constaté, c'est qu'il y a eu énormément de travail qui a été fait et d'actions qui ont été menées pour justement explorer les différentes possibilités. La mobilisation de certaines ressources relationnelles, comme nous le verrons plus loin, ainsi que les efforts fournis par les dirigeants expliquent cette réussite. Toutefois, nous pouvons nous questionner sur les répercussions de recourir de plus en plus aux importations pour servir les différents marchés d'exportation, surtout nord-américains, pour ce qui est de la qualité du service et plus spécifiquement de la rapidité de réponse au marché. Rappelons que la fabrication locale permet de travailler en juste-à-temps, ce qui peut constituer un grand

avantage, recherché par plusieurs entreprises. La réponse du président illustre parfaitement l'influence énorme du taux de change : « C'est un facteur très important [livrer en *just in time*] mais ça ne pèse pas aussi lourd que les problèmes du taux de change et des coûts gouvernementaux. »

Pour finir, la figure suivante présente les principales sphères touchées par l'influence du taux de change.

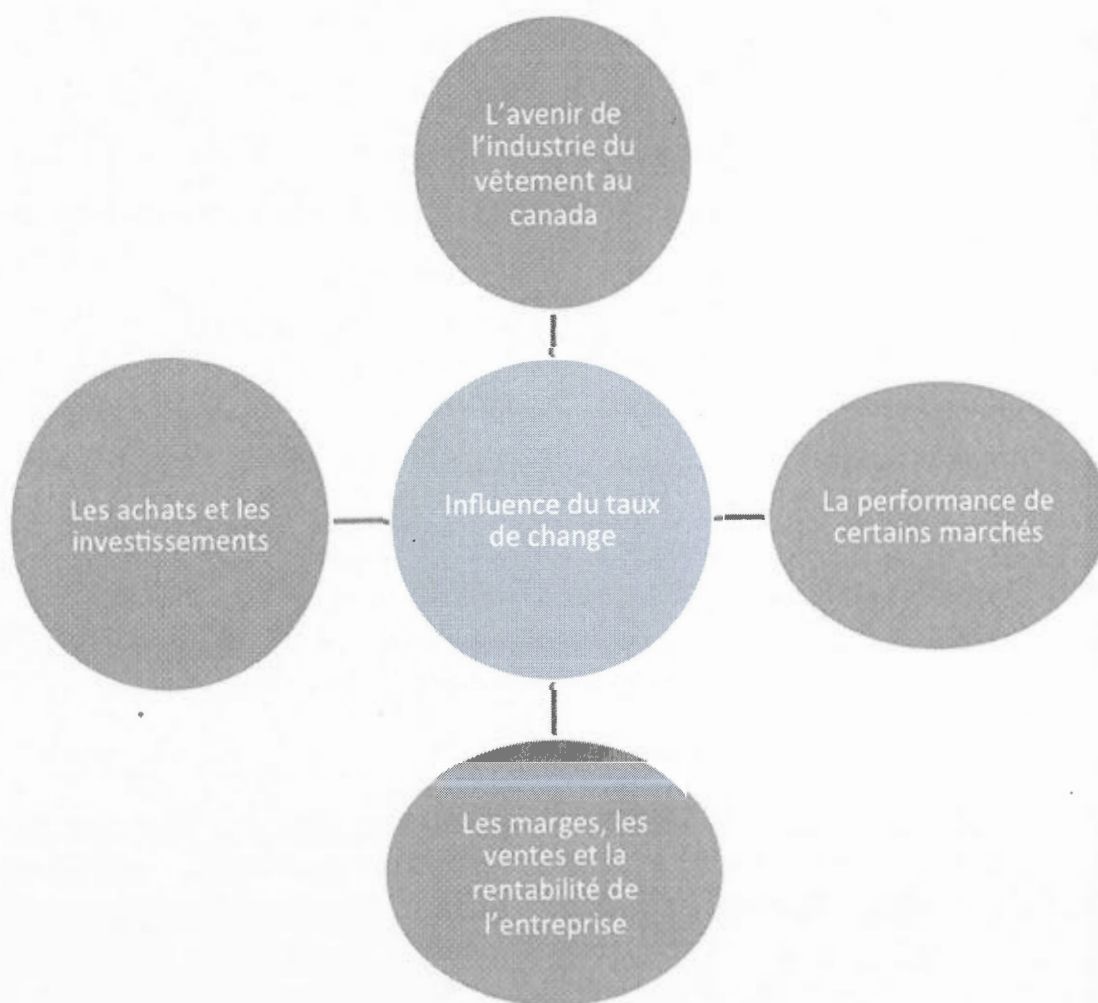


Figure 5.3 : Les principales sphères touchées par l'influence du taux de change

5.9.3 L'approche d'Arianne Lingerie envers son environnement

Dans le cas d'Arianne Lingerie, les conditions du marché et les taux de change sont loin d'être les seuls facteurs importants à considérer. Nous pouvons identifier à ce niveau l'aspect institutionnel et particulièrement l'ensemble des événements et des lois qui traduisent l'ouverture des marchés comme l'un des facteurs les plus déterminants pour les entreprises œuvrant dans l'industrie du vêtement, notamment en ce qui a trait aux conséquences. Comme nous l'avons mentionné dans la description de cette industrie, c'est un ensemble d'événements qui, combinés, concrétisent cette ouverture des marchés, illustration suprême de la marche momentanément irréversible vers la globalisation. Toutefois, nous considérons, sur la base de ce que nous avons mentionné jusque-là, que l'entreprise n'a pas été directement touchée par cet événement, et ce, pour les raisons que nous avons évoquées précédemment.

Par ailleurs, au-delà de l'influence d'un événement en particulier, ce qui semble important, c'est que les dirigeants de l'entreprise investissent énormément de temps et de ressources dans la surveillance de leur environnement à la fois économique et concurrentiel, et c'est pour cette raison, entre autres, qu'ils ont eu connaissance de façon assez hâtive de l'abolition des quotas. Cela est d'autant plus crucial et complexe que l'entreprise est présente sur différents marchés et qu'elle se pose continuellement des questions sur son avenir. Le vice-président accorde beaucoup de temps au développement des marchés de l'entreprise et le président parle comme un analyste d'une grande banque ou du ministère de l'économie qui vient expliquer les conséquences de la crise, l'évolution des marchés et des consommateurs et la façon dont l'entreprise devrait agir dans ces conditions.

Évidemment, depuis que l'économie est en mode récession, Arianne Lingerie, comme les autres entreprises, essaie de s'adapter à la situation et beaucoup de ses projets, notamment d'investissement, sont sur la glace. Cependant, mieux les dirigeants comprennent ce qui se passe autour d'eux, plus éclairées sont les décisions qu'ils prennent. Ce qui est surtout compliqué, c'est d'essayer de planifier des projets à moyen et long terme. Le président de l'entreprise estime à ce niveau qu'il n'est « pas facile de voir à cinq ans, un ou deux ans c'est plus simple, avec tout ce qui se passe dans le monde du point de vue économique, vraiment je ne peux pas vous donner, même avec un petit degré de certitude qu'est-ce qui va arriver ». Ce

qui est certain, c'est que diriger dans ces conditions n'est pas un cadeau. Au-delà de la période de crise économique profonde que nous vivons, l'environnement sera de plus en plus imprévisible, notamment à cause de la globalisation et de l'interdépendance des économies et des secteurs. De plus, la succession de l'entreprise étant d'actualité, le père est conscient de la lourde tâche qui attend le nouveau capitaine : « Je trouve dans ce domaine ici dans ce temps-là, ce n'est pas facile, parce que les changements sont tellement rapides puis tellement brusques que n'importe qui qui prend la relève, prend la relève quasiment dans une tourmente ».

Parler de capitaine, de relève et de façons de faire en évoquant l'influence de l'environnement est indispensable. En effet, au-delà de l'environnement dans lequel une entreprise opère et des pressions de toutes sortes auxquelles elle est confrontée, ce qui est important, c'est la façon avec laquelle une entreprise gère cette relation et y répond. Nous pensons que tout débute avec la façon avec laquelle l'entreprise perçoit l'environnement. Nous avons déjà expliqué dans la partie théorique que généralement, on identifie deux façons de voir les choses, façons qui constituent en fait deux extrémités d'un même continuum. D'un côté, une approche plutôt déterministe où l'environnement est abordé comme une entité externe, objective et distincte de l'organisation, qui influence ses activités et conditionne ses choix. Une telle approche met en avant une certaine dichotomie entre « organisation » et « environnement ». De l'autre côté, une approche plus volontariste qui aborde l'environnement comme une continuité de l'organisation, en d'autres termes comme une construction de la réalité par l'entreprise. Ainsi, l'environnement n'existe pas en dehors de ses actions (l'annexe 9 développe ces deux façons de faire). Nous croyons donc que l'adoption ou le rapprochement de l'une ou l'autre des extrémités influencera la façon de faire de l'organisation. Cependant, il faut être conscient que dans la réalité, la plupart des entreprises se retrouvent quelque part entre ces deux extrémités en penchant plutôt vers l'une ou l'autre des approches.

Dans le cas d'Arianne Lingerie, l'analyse des données recueillies nous pousse à dire que l'entreprise opte plutôt pour une approche certes volontariste, voire même dans certaines situations proactive, mais prudente. **Les dirigeants de l'entreprise sont tout à fait conscients des différentes forces en présence et surtout, ils sont conscients que certains**

facteurs sont quasiment incontrôlables mais qu'ils disposent de certaines sphères ou de certains domaines où ils peuvent chercher à assurer un certains contrôle. Les exemples dans ce sens ne manquent pas dans le cas de cette entreprise, puisque nous pouvons évoquer les décisions prises pour relativiser la dépendance commerciale, repositionner l'entreprise (avec tous les aspects qu'il a fallu adapter), diversifier les marchés et les produits, voire même, comme nous le verrons plus loin, essayer de participer aux décisions touchant l'industrie.

Le cas d'Arianne illustre parfaitement le fait que dans la réalité, les entreprises adoptent rarement les approches situées à l'une ou l'autre des extrémités du continuum et qu'elles se situent plutôt dans différents degrés d'adaptation qui tirent soit vers des comportement plus réactifs, soit vers des actions plus proactives. Mentionnons également que selon les situations et les ressources, l'entreprise peut opter soit pour des réponses défensives, soit pour des mesures plus offensives, mais nous pouvons généralement, à travers l'histoire d'une entreprise, dégager une certaine logique qui caractériserait une entreprise. Dans le cas d'Arianne Lingerie, il s'agit plutôt d'une logique volontariste mais prudente comme le décrivent les propos du vice-président de l'entreprise quand nous lui exposons les deux approches possibles :

Je pense que dans les deux cas les extrêmes sont mauvais. Être trop proactif, tu vas te suicider... tu vas t'embarquer dans quelque chose trop tôt et puis tu vas t'investir là où il ne faut pas. Je pense qu'être trop réactif à un moment donné les choses vont changer et tu n'auras pas le temps de changer avec les choses et tu vas devenir désuet. Donc où se situer entre les deux, ça c'est une question d'équilibre. C'est... presque un art.

Le mot est lancé : un art, plus qu'une science et surtout la recherche d'un certain équilibre. Là aussi, l'expertise et l'expérience des dirigeants leur permettent souvent de faire des choix éclairés et surtout temporellement bien situés. Cette approche volontariste mais prudente peut être illustrée par les propos suivants, qui ont été recueillis auprès des dirigeants de l'entreprise.

- On a décidé de prendre le temps de le faire... je pense qu'il y a toujours le temps, est-ce que tu le prends ou tu ne le prends pas?
- Dans les débuts si vous voulez de l'Internet, nous avons informatisé la plupart des postes de travail, nous avons donné accès à Internet et nous avons commencé à s'en servir pour faire de la recherche et développement, la communication avec l'Asie.
- Si on regarde ce qui est important dans l'industrie du vêtement... ce qui est important c'est où est-ce qu'on a le contrôle.
- Dans les années 80, il y a eu un virage vers le *fashion*, parce qu'on s'était rendu compte à l'époque que le *basique* déménagerait en Asie, donc si on voulait continuer à produire et à évoluer au Canada, il fallait raffiner si on veut le design et les matières premières, soit un côté plus tendance, plus *fashion*.
- Il n'est jamais recommandé d'être lié à un marché. On ne sait jamais ce qui peut arriver.
- On a évolué avec le marché puis avec le temps, ça c'est la chose la plus importante.
- On voyage à travers l'Asie, on voyage à travers l'Europe, on fait les salons « Première vision » et « Texword » en France. Ensuite, on va travailler directement avec les manufacturiers de tissus. Eux, ils viennent des fois nous rencontrer à Montréal, nous on va les voir à Taiwan, en Corée, en Chine et même au Japon des fois, en Colombie.
- Je pense que l'aide est ouverte à tout le monde, il y a peut être des entreprises qui sont un peu plus proactives à aller chercher de l'aide.

Encadré 5.1 : Propos illustrant l'approche volontariste mais prudente de l'entreprise

De plus, ce que nous estimons important à ce sujet, c'est que les dirigeants de l'entreprise sont conscients que l'incertitude fait partie aujourd'hui des règles du jeu et que toute organisation doit pouvoir agir dans ces conditions. Rappelons que Thompson (1967) va jusqu'à affirmer que gérer l'incertitude est l'une des tâches majeures du *management*. En fait, c'est un apprentissage que doit faire toute entreprise. Les débuts sont souvent difficiles, mais ceux qui y arrivent auront sûrement une longueur d'avance sur les autres. Les propos du vice-président sont très éclairants à ce niveau :

Le taux de change, ensuite il y a les prix qui changent, il y a la demande qui change, il y a la compétition qui change, voilà. Je pense que dans cette industrie en ce moment, il faut être capable d'opérer dans l'incertitude. Si on est du type de personnalité qui doit se sentir toujours en contrôle, on va se rendre complètement fou. Il y a une expression en anglais qui dit *uncharted waters*, je ne sais pas comment on dit en français, ça réfère à un capitaine qui est sur un navire et qui navigue à travers des eaux où est-ce qu'il n'y jamais eu de cartes qui ont été faites, donc l'économie est un peu comme ça. Je pense que c'est vrai pour plusieurs industries incluant l'industrie du textile en ce moment.

En réponse à la question à savoir si tout le monde est capable de travailler dans ces circonstances et dans cet état d'esprit, le v-p de l'entreprise me répond que ça dépend de la personnalité du dirigeant. Il n'est donc pas surprenant que l'incertitude soit un sujet très développé dans le domaine du *management* stratégique aujourd'hui. Les propositions sont diverses même si certaines demeurent plus théoriques qu'opérationnelles. Il n'en demeure pas moins qu'Arianne Lingerie, à travers sa veille stratégique continue, ses ressources internes et les différentes relations qu'elle entretient avec plusieurs partenaires, se dote d'outils adéquats qui l'aident à réduire cette incertitude et à mieux la gérer. Ainsi, toutes les entreprises ne vivent pas le même degré d'incertitude, elles ont la possibilité d'agir dessus et de réduire son intensité. Dans ce sens, l'incertitude sera logiquement beaucoup plus importante sur le plan des facteurs sur lesquels l'entreprise a peu de contrôle et vice-versa, elle sera moins importante à travers les actions qu'une entreprise mène pour agir sur certains éléments.

Dans le cas d'Arianne Lingerie, par exemple, l'entreprise ressent une très grande incertitude envers des éléments comme le taux de change mais arrive à relativiser le même sentiment pour ce qui est par exemple de la dépendance commerciale parce qu'elle a agi sur le problème. D'ailleurs, dans une étude antérieure (Remili et Carrier, 2006), nous avons confirmé l'existence d'une relation significative entre la dépendance commerciale et le degré d'incertitude total éprouvée par une entreprise. Nous pouvons même avancer que l'objectif de réduire l'incertitude a été pour Arianne Lingerie le moteur du changement et de l'évolution de son modèle d'affaires. Ce changement a pris place lorsque la capacité de l'entreprise à demeurer compétitive et à obtenir et contrôler ses ressources critiques a été affectée ou plutôt risquait de l'être avec l'importance grandissante de la délocalisation et des importations. À partir de là, des actions ont donc été mises en œuvre pour redresser la situation.

En résumé, nous avons tenté de démontrer, à travers les actions d'Arianne Lingerie, que cette entreprise a fait le choix d'opter pour une approche volontariste mais prudente. Une approche qui a été somme toute assez efficace pour réduire l'incertitude qui caractérise son environnement. La question qui se pose toutefois est : pourquoi toutes les entreprises n'optent pas pour cette façon de faire ? La réponse est que ce genre d'initiatives nécessite un ensemble de ressources et que toutes les entreprises ne sont pas forcément dotées en conséquence pour emprunter cette voie. Parmi les prérequis, nous pensons à la vision et aux caractéristiques du ou des dirigeants ainsi qu'à leur processus de création de sens.

5.10 Les caractéristiques des dirigeants, leur vision et processus de création de sens

5.10.1 L'apport du dirigeant

Traditionnellement, l'apport du dirigeant au succès d'une entreprise est un fait largement partagé. Combien de fois les médias économiques ont-ils fait écho du rôle ou de l'intervention d'un capitaine qui, contre vents et marées, a sorti son entreprise de la tourmente? Citons en exemple un Steve Jobs ou un Michael Dell. L'influence et le rôle que jouent un dirigeant sont encore plus importants dans les petites et moyennes entreprises où souvent, la personnalité de l'organisation se confond avec celle de son dirigeant (D'Amboise, 1997 ; Gasse et Carrier, 1992). Cette personnification expliquerait en grande partie les choix élaborés en termes de décisions et de stratégies. Nous croyons donc que le processus de création de sens qui prend place continuellement dans les organisations repose grandement sur les caractéristiques et la vision du dirigeant. Ces dernières servent donc à façonner les structures mentales qui sont justement à l'origine de ce processus. Côté et Malo (2002) estiment dans cet ordre d'idées que « si nous voulons expliquer pourquoi une entreprise a adopté telle stratégie, pourquoi elle fait ce qu'elle fait, pourquoi elle agit de telle manière, nous devons tourner notre regard vers la direction de l'entreprise, vers la ou les personnes chargées de la conduire ».

Le cas d'Arianne Lingerie ne fait pas exception à ce niveau. Au contraire, **cette personnification peut être exacerbée par le caractère familial de l'entreprise**. En effet, l'analyse de l'évolution de l'entreprise depuis ses débuts et spécialement au cours des 20 dernières années permet de constater clairement le lien étroit et l'influence directe des

dirigeants sur l'évolution de l'entreprise. Nous nous retrouvons donc dans un courant de recherche qui accorde énormément de place au dirigeant dans l'élaboration et l'implantation de la stratégie (Quinn, 1978 ; Andrews, 1973 ; Bower, 1970 ; Barnard, 1938) sans pour autant donner dans la caricature d'un génie qui dirige son empire perché au dessus d'une tour d'ivoire.

Ainsi, pour comprendre et expliquer les choix élaborés par les dirigeants, nous nous tournons souvent vers les caractéristiques et les profils de ces derniers. Comme la génétique ou l'ADN d'une personne peuvent expliquer certains comportements ou choix de vie, les caractéristiques des dirigeants peuvent influencer, voire façonner les choix d'une entreprise. Nous pouvons même dire que ces caractéristiques peuvent agir comme un « filtre » dans la relation dirigeant-environnement comme le montre la figure suivante :

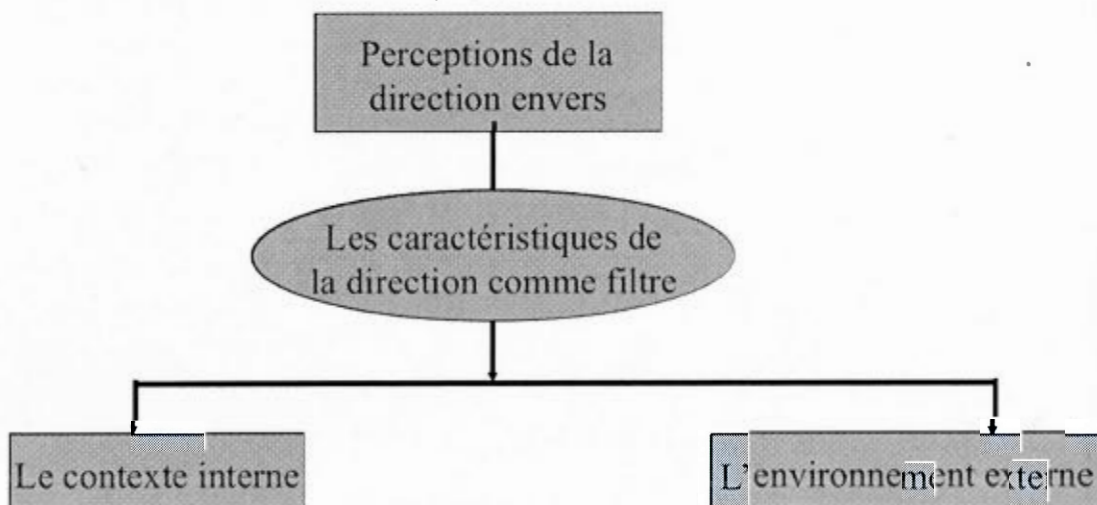


Figure 5.4 : Les caractéristiques du dirigeant comme filtre dans sa perception de l'environnement

En d'autres termes, ces caractéristiques peuvent agir à la base du processus de création de sens qui influence les choix que fait une organisation tout au long de sa vie. L'encadré suivant identifie un exemple de recension des caractéristiques d'un dirigeant à succès.

- Valeur et culture entrepreneuriale provenant de la famille
- Expérience des affaires acquise jeune
- Différenciation
- Intuition
- Engagement
- Travailleur assidu
- Visionnaire (rêveur réaliste)
- *Leader*
- Réseuteur modéré
- Contrat psychologique avec les collaborateurs
- Contrôle des comportements
- Autoapprentissage

Encadré 5.2 : Les 12 caractéristiques de l'entrepreneur à succès (Filion, 1991)

5.10.2 Le profil des dirigeants d'Ariane Lingerie

Ce que nous pouvons constater, c'est qu'un grand nombre de ces caractéristiques se retrouvent chez les dirigeants d'Ariane Lingerie. D'abord, une culture entrepreneuriale provenant de la famille et par prolongement, une expérience des affaires acquise jeune. En effet, le père et le fils sont issus d'une famille de commerçants. Comme beaucoup d'immigrants libanais arrivés au début du siècle au Canada, le grand-père a travaillé dans le domaine du textile avant d'ouvrir sa propre entreprise. Le petit-fils qui se prépare aujourd'hui à prendre relève nous parle de cette période :

À l'époque, il n'y avait pas beaucoup de Libanais. Ils ont formé une communauté, le monde qui arrivait en même temps se connaissait et il y en a qui sont arrivés un peu avant et pour la plupart ils étaient dans le textile donc ils allaient travailler dans les usines de textiles et puis il [son grand père] voyait donc comment ça se passait, il a compris les mécanismes. Il a commencé tout petit, je crois qu'il a acheté 10 machines à coudre, et puis il a engagé des gens, et il a commencé à faire de la production, mais c'était très de base.

Par la suite, le fils, l'actuel président de l'entreprise, a pris la relève de l'entreprise dans les années 60 et son propre fils a commencé à s'intéresser à l'entreprise assez jeune lorsqu'il étudiait le commerce à Concordia. Les propos suivants illustrent les débuts du petit-fils du fondateur dans l'entreprise et **son caractère entrepreneur** :

Moi ça fait dix ans que je travaille ici. J'ai commencé à travailler à l'expédition, j'étais encore étudiant en commerce. J'ai fait un bac en commerce à Concordia et j'ai fait un programme d'échange en Australie, où est-ce que j'ai développé le marché là-bas. Et puis étant basé pendant un moment en Australie, j'ai fait des voyages en Asie, entre autres au Japon, en Chine, où est-ce que j'ai développé les marchés là-bas. À l'époque on n'exportait pas en Asie... Je me suis rendu compte qu'il y avait de la place pour nos produits donc j'ai saisi l'occasion et puis petit à petit, j'ai développé les ventes sur ce côté en Asie.

Aujourd'hui, les deux se côtoient dans l'entreprise. Un processus de transmission de connaissances est en œuvre depuis plusieurs années, bonifié par la propre expérience et le profil du fils. Un processus extrêmement important pour consolider les acquis, faciliter l'évolution de l'entreprise et mobiliser les différentes ressources, notamment ses différentes parties prenantes. En fait, nous pouvons dire que l'une des plus grandes forces de l'entreprise est sans conteste l'expérience de son dirigeant actuel, qu'il transmet à son fils depuis que ce dernier a commencé à s'intéresser à l'entreprise. Le dirigeant de l'entreprise travaille dans cette industrie depuis une quarantaine d'années. Il a pu voir l'évolution de ce secteur et, par corollaire, ce que ça prend pour réussir. Quand vous parlez avec lui, vous avez l'impression d'écouter un économiste en chef qui vient vous brosser un état de la situation et vous parler des pistes de solutions. Cette grande expérience lui permet de mieux lire l'environnement, de dégager l'évolution probable des choses et donc, de se préparer en conséquence.

Nous pensons que ce qui fait un grand dirigeant, c'est notamment sa capacité à voir ce que d'autres ne voient pas. En d'autres termes, sa capacité d'identifier des signes qui donnent des indications sur les conséquences possibles et l'évolution probable des stratégies d'affaires. Cela rejoint l'idée de certains auteurs comme Van den Bosch et *al.* (1999) qui parlent de la capacité à voir dans l'environnement des signaux que d'autres ne voient pas, à les interpréter de façon pertinente et à les transformer en actions stratégiques comme une compétence (voir également Kiesler et Sproull (1982) qui parlent de « *problem sensing* »). De son côté, le fils est sur la bonne voie pour développer un sens aigu des affaires. Toutefois,

son intérêt pour l'entreprise n'a pas toujours été là, c'est plutôt un choix raisonné qui a été fait en considérant ses attentes et ses ambitions.

En fait, nos entrevues avec lui nous ont permis d'identifier d'autres caractéristiques de son profil comme l'ambition, la nécessité de relier l'aspect professionnel et personnel et l'importance des aspects monétaires. Certes, ce dernier point est assez logique mais nous avons été frappé par le nombre de justifications basées sur l'aspect monétaire. L'entreprise, comme nous avons pu le constater sur le terrain, accorde beaucoup d'importance à certains aspects sociaux (conditions de travail, participation à des collectes de fonds, etc.) mais il nous semble que la direction, notamment le futur président, est plus proche des considérations économiques, contrairement à d'autres entreprises où un certain équilibre peut être constaté. Ce qui caractérise également l'actuel vice-président, c'est son ouverture qui se traduit par une curiosité et un intérêt pour une variété de choses. Cette ouverture d'esprit peut en fait être à la base d'une autre caractéristique des dirigeants, à savoir la différenciation définie par Filion (1991) comme « la capacité à voir les choses d'un point de vue différent ». L'auteur estime à ce niveau que « tout procède de la façon de regarder le monde, la réalité. Si on regarde celle-ci à partir d'un point de vue différent, on a beaucoup plus de chance de voir les choses autrement. Cela est évident. »³⁹

D'un autre côté, il présente une facilité de communication qui lui permet d'instaurer un meilleur environnement de travail et contribue à tisser des liens importants et diversifiés avec différentes ressources externes (réseuteur modéré). Il affirme à ce niveau que « les gens qui ont une perspective plus ouverte sont des gens qui vont mieux réussir dans la vie ». En outre, comme la plupart des entrepreneurs, le père et le fils font preuve d'un engagement sans faille envers leur entreprise et leurs employés. Ils sont des travailleurs infatigables et surtout, comme nous l'avons mentionné précédemment, font preuve d'une bonne tolérance envers l'incertitude qui sévit depuis des années. Par une bonne tolérance envers l'incertitude, nous voulons dire qu'ils sont conscients de la nécessité de savoir agir dans l'incertitude et qu'ils

³⁹ En évoquant cette caractéristique, Filion (1991) rappelle, comme beaucoup d'autres le constatent, que « le pourcentage d'entrepreneurs parmi les immigrants est beaucoup plus élevé que parmi les natifs du pays ». C'est le cas du fondateur de l'entreprise. Nous pouvons même aller plus loin en disant que la coexistence de plusieurs cultures ou origines peut constituer un terrain fertile à la différenciation.

mettent tous les moyens en œuvre pour que l'entreprise puisse être préparée à plusieurs éventualités. Comme le confirme le vice-président de l'entreprise, cette attitude dépend de la personnalité du dirigeant : « Toutes les personnes ne sont pas capables de le faire, je dirais la première confrontation ça fait peur. Maintenant, si tu réussis à survivre là-dedans, tu finis par t'habituer, ça devient comme une seconde nature. »

Rappelons qu'il a utilisé la métaphore des *uncharted waters* pour décrire certaines situations de management et pour réussir justement à bien manœuvrer dans ces situations. L'engagement et la mobilisation du personnel sont incontournables et les dirigeants en sont bien conscients : « Moi je dirais impliqués oui, mais deuxièmement intéressés... Pour que ça soit un succès, il faut qu'il y ait un intérêt commun. Il y a des gens qui ne sont pas intéressés ou qui ne voient pas les avantages, ça devient plus un *push* qu'un *pull*. » Cela rejoint l'idée selon laquelle il n'existe pas de résistance au changement, mais seulement des acteurs qui ne perçoivent pas l'intérêt qu'ils auraient à changer (Thévenet, 1999). L'encadré suivant présente une recension des caractéristiques du vice-président de l'entreprise qui permettent de dresser son profil :

- Antécédents d'entrepreneurs dans la famille
- Il a évolué dans un milieu d'affaires et a été influencé par une culture de commerce
- *Locus of control* plutôt interne
- Ouvert, curieux et passionné
- Ambitieux
- Bagage universitaire (bac en commerce à Concordia)
- Assez prudent
- Une très bonne connaissance du secteur
- Une facilité de communication (beaucoup d'entregent) et un réseau social assez riche
- Tolérance face à l'ambiguïté et à l'incertitude⁴⁰
- Démarche plus scientifique

Encadré 5.3 : Profil du vice-président de l'entreprise

⁴⁰ Variable identifiée par Timmons (1978) citée dans Filion (1991)

5.10.3 La vision stratégique et sa génétique

Par ailleurs, nous pensons qu'au-delà de ces différentes caractéristiques, ce qui semble faire la différence, c'est souvent la vision du ou des dirigeants. Cette vision, qui découle généralement de l'ensemble des caractéristiques de l'individu en question, a souvent été au centre des écrits sur les dirigeants et l'entrepreneuriat. Fillion (1991) définit cette vision comme « une image projetée dans le futur de la place qu'on veut voir occupée par ses produits sur le marché ainsi que l'image projetée du type d'organisation dont on a besoin pour y parvenir ». En d'autres termes, la vision d'un dirigeant lui permet de se représenter l'avenir probable de l'entreprise et ce que ça prend pour y parvenir. C'est un outil, voire un cadre de référence qui aide le dirigeant à faire évoluer son entreprise vers des situations souhaitées et à prendre des décisions stratégiques en conséquence. En s'inspirant de la métaphore utilisée par Taïeb Hafsî (1997) dans un de ses articles, à savoir le bâton d'aveugle, nous estimons que la vision serait une sorte de lampe torche qui nous permet de voir un peu plus clair dans un environnement de plus en plus complexe et incertain. Pour le dirigeant, il peut s'agir d'un outil de simplification de la réalité et d'un prisme à travers lequel se fait la prise de décision. Cependant, si nous continuons avec la même image, toutes les lampes ne vont pas éclairer de la même façon et avec la même intensité, certaines vont être plus efficaces que d'autres pour aider le dirigeant.

Il existe dans la littérature une grande confusion quant aux définitions proposées et surtout aux termes utilisés. En reformulant la définition ci-haut, **nous abordons la vision comme la capacité de visualiser l'avenir de l'entreprise, de comprendre les enjeux qui s'y rattachent et d'identifier les réponses à apporter.** De nombreux écrits mettent en avant le lien entre les organisations à succès et la vision de leur dirigeant. Certains auteurs comme Westley et Mintzberg (1989) associent cette notion avec le leadership pour évoquer le summum de cette capacité incarnée par des êtres exceptionnels et très rares. Dans le cas d'Arianne Lingerie, nous ne sommes pas forcément dans ce cas de figure dans le sens où nous ne sommes pas en face de dirigeants transcendants ou véhiculant un *leadership* exceptionnel. Cependant, les dirigeants de l'entreprise font preuve d'une vision extrêmement pertinente, globale et efficace. Nous croyons que cette vision est en fait le fruit d'une combinaison de facteurs tout en admettant qu'à l'origine de tout ça, il y a évidemment deux

profils de dirigeants avec des caractéristiques, des valeurs et des comportements. Parmi ces facteurs, nous pouvons citer :

- une connaissance approfondie et assez exhaustive de l'industrie ;
- une capacité d'analyse et une intelligence des affaires qui peuvent se traduire par la capacité de voir ce que d'autres ne voient pas et de pouvoir distinguer et interpréter certains signaux faibles ;
- une veille stratégique continue et structurée ;
- la connexion avec différents acteurs du milieu ;
- une approche de *management* plutôt active.

Dans le cas particulier de l'abolition des quotas d'importation, le dirigeant de l'entreprise était conscient très tôt de l'évolution de l'industrie et des façons de faire, notamment pour ce qui est de l'importance grandissante de la délocalisation et des importations. En se mettant d'une certaine façon à l'abri des conséquences possibles, l'entreprise s'est en fait préparée à ce genre de scénarios et s'est dotée d'avantages lui permettant de se positionner de façon adéquate compte tenu des nouvelles exigences de l'environnement. Le dirigeant de l'entreprise a donc su donner du sens aux faibles signaux qu'il voyait et que d'autres ne voyaient pas (*sensemaking*) et a su les traduire en réponses stratégiques en impliquant les autres membres de l'organisation dans ce processus d'évolution (*sensegiving*) (voir Gioia et Chittipeddi, 1994). Il faut savoir que pour que l'organisation soit performante, il faut que la vision des dirigeants soit relayée et partagée par ses membres et se traduise par des actions concrètes. Cela nécessite donc des compétences de communication et de *leadership* qui permettent de convaincre et de susciter l'engagement de l'organisation. Nous pensons qu'à ce niveau, la taille des petites et moyennes entreprises joue un rôle facilitateur à travers ce que Torrès (1999) appelle la gestion de la proximité qui « permet l'opérationnalisation de la vision du dirigeant dans un cadre flexible et renouvelable » (Riverain, 2000). Cela facilite donc la transition du stratégique vers l'opérationnel et leur convergence (Torrès, 1999).

Mentionnons que dans le cas de cette entreprise, la vision des dirigeants traduit une certaine volonté d'être maître de son destin ou du moins d'essayer de contrôler au maximum les activités de l'entreprise. Les dirigeants font donc preuve d'une certaine internalité. En d'autres termes, ils pensent que le *locus of control* est plutôt interne. En regardant l'évolution de l'entreprise, nous croyons qu'il serait plausible de qualifier ses dirigeants d'entrepreneurs⁴¹ (Filion, 2007) puisque ils n'ont pas ménagé d'efforts au cours des années pour diversifier les marchés et les produits, investir dans la technologie, développer une image de marque, etc. Par contre, ce ne sont pas des personnes qui prennent facilement des risques ; ils sont assez prudents comme nous l'avons déjà mentionné. Le père est plutôt conservateur et aime bâtir sur ses succès alors que le fils est plus ouvert au changement tout en étant assez pragmatique pour ce qui est des choix à faire. Il privilégie en fait des démarches assez scientifiques pour prendre ses décisions. L'annexe 10 regroupe des propos qui illustrent la vision des dirigeants de l'entreprise.

En fait, la vision des dirigeants de l'entreprise se nourrit de la complémentarité des profils du père et du fils qui, même s'ils présentent des différences sur le plan des façons de faire, partagent des éléments communs qui sont donc à la base de cette vision. Le fait que nous soyons en présence de deux générations différentes permet de pouvoir mettre à profit les atouts de chacun et relativiser les faiblesses de l'autre. Dans cette entreprise, le père amène énormément d'expérience et d'expertises, acquises depuis quarante ans dans l'industrie, alors que le fils est plus structuré, valorise l'apport de la technologie et a les pieds moins embourbés dans les acquis du passé. Cette cohabitation et cette complémentarité semblent porter fruit et surtout, permet de préparer l'avenir de l'entreprise. L'énorme expérience du père ne risque pas de s'évaporer avec son départ et le transfert des connaissances, à travers les prises de décisions conjointes, assurera une transition plus réussie et surtout la pérennisation de la vision. Ce qui est intéressant, c'est que cette complémentarité est également perçue comme telle par la responsable *marketing* de l'entreprise :

⁴¹ Filion (2007) estime à ce niveau que « pour se qualifier comme entrepreneur, un propriétaire dirigeant d'entreprise devrait avoir apporté au moins une innovation importante : soit un nouveau produit, soit la conquête d'un nouveau marché, soit la conclusion d'une alliance qui rende accessible un nouveau produit ou un nouveau marché à l'entreprise, soit l'introduction de façons de faire nouvelles et différentes. »

Je les trouve complémentaires, il y en a un qui est plus conservateur, et l'autre qui pousse pour plus de changements, mais celui qui pousse pour plus de changements, il ne faut pas qu'il aille fort parce que des fois ça peut être des ambitions surréalistes, il faut quelqu'un d'autre pour te ramener sur terre aussi, donc les deux sont totalement complémentaires.

En résumé, nous avons essayé de développer le profil et la vision des deux dirigeants de l'entreprise pour illustrer le lien naturel et direct qu'ils peuvent avoir avec leurs comportements et choix stratégiques. Nous sommes, dans le cas d'Arianne, en présence d'une forme de personnification exacerbée par le caractère familial de l'organisation. À présent, nous pousserons notre réflexion plus loin pour tenter de comprendre le processus de création de sens dans cette entreprise et l'influence que les caractéristiques et la vision des dirigeants peuvent avoir sur ce processus.

5.10.4 Le processus de création de sens

Le processus de création de sens permet d'analyser, d'interpréter, de traduire et de partager continuellement ce qui se passe dans et autour de l'organisation. Nous estimons à ce niveau qu'avec l'expérience et la vision des dirigeants de l'entreprise, le processus de création de sens se trouve facilité. En effet, à travers les années, ils ont accumulé du vécu, testé leurs capacités d'analyse et appris à lire les signaux de l'environnement, en particulier le père. Le fait qu'ils soient relativement tolérants face à l'incertitude et à l'ambiguïté les prépare psychologiquement à vivre des situations difficiles et à décider dans une certaine incertitude.

Concrètement, ce processus de création de sens, largement influencé par la vision des dirigeants et facilité par un environnement de travail assez favorable, résulterait et traduirait à la fois les croyances, les concepts et les relations (de causalité) qu'un individu utilise pour comprendre les différentes situations auxquelles il est confronté (Weick et Bougon, 1986). C'est ce que nous avons appelé les structures mentales qui sont à l'origine de tout processus de création de sens. Comme nous l'avons mentionné dans la partie théorique, ces structures mentales peuvent constituer, selon les cas, un levier pour le changement ou une source d'inertie et de statu quo. Pour être plus précis, les réponses d'une organisation oscilleraient entre ces deux extrémités. Dans le cas d'Arianne Lingerie, les structures mentales des dirigeants ont souvent poussé l'entreprise vers des choix assez proactifs mais en même temps

assez conservateurs. Le risque fait partie du monde des affaires et l'entreprise en prenait de façon calculée, basée sur des arguments assez favorables. Nous sommes donc loin de situations de risque plus importantes que nous retrouvons chez d'autres entrepreneurs, ce genre ou ce degré de risque ne faisant pas partie des gènes des dirigeants ou, en d'autres termes, ne faisant généralement pas partie des ingrédients que l'entreprise utilise pour élaborer et préparer ses réponses stratégiques.

Par ailleurs, en évoquant les structures mentales des dirigeants, nous ne parlons pas ici de structures figées, stables. Bien au contraire, les dirigeants les plus performants semblent être dotés de structures qui s'adaptent, s'enrichissent voire même se remettent en question en se confrontant aux différents événements et décisions auxquels fait face une entreprise. Cela révèle l'importance, d'un côté, des mécanismes de veille et de réseautage qui permettent d'actualiser ces structures mentales, et de l'autre, la nécessité d'avoir certaines caractéristiques individuelles propices à ce genre de structures évolutives comme l'ouverture, la curiosité et la différenciation, ce qui est le cas des dirigeants d'Arianne Lingerie. Isabella (1990) évoque à ce niveau que la « **flexibilité cognitive** » est nécessaire pour faciliter et soutenir l'amorce et le processus du changement et le maintien de ce qui a été changé.

Nous sommes donc dans une démarche constructiviste puisqu'à travers ce processus de création de sens, les dirigeants d'une entreprise produisent des représentations (sens ou *meaning*) par rapport à un événement en particulier, représentations qui seront à la base de la prise de décisions, notamment stratégiques. Concrètement, pour les constructivistes, le « réel » est « constitué d'interprétations qui se construisent grâce aux interactions » (Girod-Séville et Perret, 1999, p. 19). La question qui se pose est la suivante : comment générer du sens? Cela passe notamment par l'attribution de significations. C'est ainsi que Jackson et Dutton (1988), par exemple, mettent en avant le lien entre les significations attribuées à un événement et leur concrétisation en actions. Dans ce sens, si le dirigeant d'Arianne Lingerie n'avait pas su lire les signaux de l'environnement et donner de la signification au phénomène des importations, l'entreprise aurait probablement vécu autrement l'entrée en vigueur de l'abolition des quotas. Ce qui est intéressant, c'est que dans le cas d'Arianne Lingerie, l'entreprise a perçu cette situation à la fois comme une opportunité et une menace. Une menace dans le sens où si l'entreprise continuait à faire la même chose, elle ne survivrait

probablement pas longtemps, et une opportunité dans la mesure où ça a poussé l'entreprise à se remettre en question et à faire évoluer son modèle d'affaires vers une position compétitive sur le marché. Nous sommes donc, dans ce cas, dans le même courant d'idées qui met en avant le rôle des événements comme déclencheurs de changements (*change triggers*) ou au moins d'adaptations (Greenwood et al. 2002 ; Hoffman, 2001 ; Hoffman et Ocasio, 2001 ; Berger et Sikora, 1994 ; Pettigrew, 1985a ; Tushman et Romanelli, 1985).

Ce que nous pouvons mentionner également, c'est que pour pouvoir gérer dans l'incertitude, les dirigeants des entreprises doivent souvent abandonner le processus classique de prise de décision et opter pour d'autres démarches. Au-delà des limites de la rationalité humaine, c'est un *management* plus « contextuel » et plus rapide qui doit prévaloir. Ainsi, il serait logique de penser que ces entreprises font appel à des notions telles que « *familiarity* » et « *satisficing* », définies et développées dans la partie théorique (Yoder, 1999 ; Lein, 1997 ; Cyert et March, 1963 ; Simon, 1945).

En conclusion, nous avons tenté dans cette partie de montrer l'importance et le rôle du processus de création de sens dans l'interprétation des événements auxquels l'entreprise fait face. Notre postulat est le suivant : pour comprendre le comportement d'une organisation, il faut particulièrement s'intéresser à la façon dont elle fait du sens par rapport à ce qui l'entoure ainsi qu'aux sources d'influence qui sont les caractéristiques et profils des dirigeants. Par ailleurs, il faut être conscient que pour pouvoir concrétiser la vision des dirigeants et les choix stratégiques que l'entreprise fait tout au long de sa vie, l'environnement devrait être plutôt favorable, et surtout il faut avoir les ressources nécessaires pour mener à bien ces projets et parmi les sources incontournables de ressources, nous retrouvons les interactions.

5.11 Les interactions

5.11.1 Cartographies des interactions

Dans l'environnement actuel, aucune entreprise ne peut évoluer en vase clos. Elle a besoin d'entretenir différents types de relations, plus ou moins directes, temporaires ou plus stables pour répondre à divers besoins. Ariane n'en fait pas exception puisqu'elle est bien implantée dans son environnement et entretient un portefeuille de relations à la fois variées et

pertinentes. À l'origine de cette situation, il y a une grande implication des dirigeants et spécialement du fils qui accorde une place importante aux aspects relationnels. La figure suivante identifie les principaux liens qu'entretient l'entreprise.

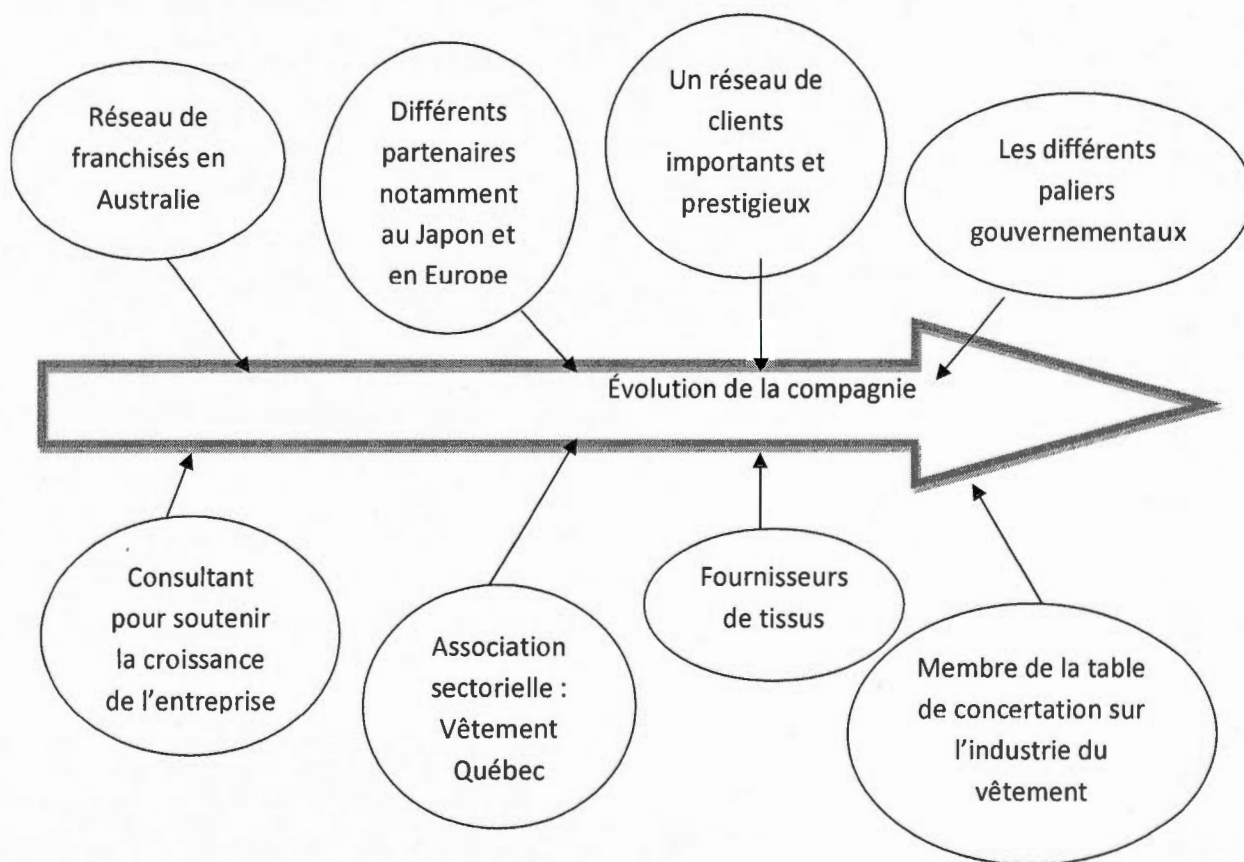


Figure 5.5 : Les principales interactions d'Arianne Lingerie avec des acteurs externes

5.11.2 La chaîne de valeur étendue d'Arianne Lingerie

Il faut savoir que l'évolution du modèle d'affaires exige de nouvelles façons de faire et parmi ces exigences, des relations plus étroites avec certains acteurs comme les fournisseurs et les distributeurs. Ainsi, pour soutenir son positionnement sur le créneau du moyen-haut de gamme et souligner clairement sa différenciation par les tissus utilisés, l'entreprise a construit à travers les années différents partenariats avec des fournisseurs, lui permettant de créer des motifs exclusifs et de faire de la recherche et du développement. Cela constitue en fait un exemple parfait pour illustrer le recours à d'autres types d'organisations pour répondre à

certains besoins, et dans ce cas-ci, des besoins qui permettent à l'entreprise de rehausser la qualité de ses produits et de se distinguer de la concurrence.

En ce qui concerne la commercialisation de ses produits, l'entreprise a également entrepris un virage conséquent, parallèlement à l'évolution de son modèle d'affaires. Il a fallu opter pour des clients qui vendent le même type de produit que ce que fabrique l'entreprise. Ce choix devait donc participer à la construction et au développement de la nouvelle image de l'entreprise. Le fait qu'elle ait réussi assez rapidement à vendre dans des magasins à départements de haut de gamme comme *Nordstrom*, *Lord & Taylor* et *Bloomingdales* va dans ce sens et a contribué à positionner l'entreprise sur le marché. Ce qui est intéressant à relever à ce niveau, c'est que pour optimiser la commercialisation de ses produits, l'entreprise a varié les approches pour s'adapter aux différents marchés. Ainsi, elle entretient pour la vente de ses produits des relations avec une trentaine d'agents un peu partout dans le monde, notamment un partenaire en Belgique pour mieux desservir l'Europe, deux magasins franchisés en Australie et un gros joueur Japonais pour répondre au besoin de ce marché. Ainsi, cette variété d'interactions concourt à la création d'une chaîne de valeur étendue. Là aussi l'entreprise va chercher auprès d'autres organisations des ressources, particulièrement certaines expertises, pour rehausser la valeur de ses produits et services à la clientèle. Le vice-président souligne par exemple la démarche de l'entreprise pour ce qui est de l'évaluation des opportunités et l'étude des marchés :

Dépendamment des marchés, si c'est un marché avec une langue comme le français ou l'anglais, je vais le faire moi-même, ou on va le faire nous-mêmes au sein de l'entreprise. Maintenant, dans des marchés comme l'Allemagne ou le Japon⁴², on va demander à des personnes sur place de nous aider à identifier les modes de distribution, les canaux de distribution, les marques présentes et un peu la dynamique qui se joue dans tout ça.

Par ailleurs, deux autres parties prenantes occupent une place centrale dans le *management* de l'entreprise, à savoir les associations et le gouvernement

⁴² Il faut savoir que jusqu'en 2008, Arianne Lingerie avait sa propre filiale 100 % japonaise ainsi qu'une boutique mais elle a dû les fermer à cause d'une récession extrêmement importante sur le marché japonais. Depuis, elle a choisi de s'associer à un partenaire japonais bien implanté sur ce marché du nom d'Artex Ltd, un importateur de lingerie de Tokyo qui permet de distribuer la marque dans environ 100 boutiques au Japon et peut-être dans les grands magasins prochainement.

5.11.3 L'utilité des associations

D'abord, l'entreprise est membre de Vêtement Québec ainsi que de la Fédération canadienne du vêtement depuis plusieurs années. De plus, le vice-président de l'entreprise siège sur le conseil d'administration de Vêtement Québec, la plus importante association sectorielle de l'industrie. Il faut préciser qu'il est le plus jeune membre de ce conseil et qu'il est souvent cité en exemple par ses pairs comme un modèle à suivre dans ce genre d'implication. Ainsi, l'entreprise ne se contente pas de bénéficier des différents avantages d'être membre de ces organismes, mais elle s'implique activement. Pour elle, les avantages sont évidents. Le vice-président estime à ce niveau :

Être membre de ces associations, c'est une façon de rester informé des changements qui peuvent arriver du point de vue de l'industrie... ou des changements si on veut qui sont apportés par le gouvernement américain, que ce soit au niveau provincial avec le programme d'aide du gouvernement du Québec, par exemple ProMode. Ces associations vont filtrer l'information et puis communiquer l'information, donc c'est une façon d'accéder à l'information sans être obligé de faire toute la recherche et d'avoir des oreilles à l'écoute à droite et à gauche.

L'entreprise s'estime donc gagnante à travers ce genre de relations, et sa capacité d'évoluer avec son environnement, identifiée comme une clé de succès par son dirigeant, découle en partie de cette ouverture sur son milieu, notamment sectoriel. En effet, l'entreprise se trouve aux premières loges pour prendre connaissance des nouvelles décisions ou règles qui touchent d'une façon ou d'une autre le fonctionnement et la compétitivité de l'entreprise et pour discuter des enjeux et des réponses que les entreprises peuvent y apporter, et les exemples ne manquent pas : l'abolition des quotas, le choix des missions économiques et des formations, les nouvelles réglementations exigées par les États-Unis comme celles qui portent sur les normes d'étiquetage et de sécurité, etc.

En somme, ces groupements permettent notamment le réseautage, le conseil, la veille stratégique, la distribution de l'information, la formation et le *lobbying*. En cette période difficile pour l'industrie du vêtement, l'appartenance à des associations sectorielles peut apporter un soutien indéniable. D'ailleurs, nous pensons que ce type d'organisation revêt encore plus d'importance dans des contextes de crise comme celui dans lequel opèrent les

entreprises du vêtement. Rappelons également que l'étude de Remili et Carrier (2006) a pu montrer, entre autres, que plus les entreprises estiment être dans une situation de dépendance commerciale, et donc vivant une grande situation de vulnérabilité et d'incertitude, plus elles s'engagent dans des associations. Cette appartenance est un moyen pour l'organisation d'essayer d'atténuer ou d'améliorer sa situation en ayant recours aux ressources et à l'aide que peuvent procurer ces associations. L'objectif est de réduire l'incertitude et, pourquoi pas, assurer une certaine maîtrise de ses opérations.

Une des initiatives intéressantes qui illustre le rôle que peuvent jouer les associations est l'exemple du programme *Wear Canada*⁴³. C'est un programme mis sur pieds et géré par la Fédération canadienne du vêtement et qui se définit comme une initiative *marketing* dont le but est de vendre l'industrie canadienne du vêtement sur les marchés étrangers, en rendant disponible de l'information et du service aux entreprises intéressées de travailler avec des entreprises locales, en faisant de la publicité et surtout en organisant la participation des entreprises canadiennes à différents salons. Arianne Lingerie participe de façon assidue à ces initiatives, notamment le Salon de lingerie de New-York, la semaine de la mode de Las Vegas et d'autres missions commerciales dans différentes villes américaines comme Chicago.

5.11.4 Le rôle de l'État

L'autre acteur important qui semble influencer grandement les activités de l'organisation en mettant à la disposition de l'industrie un certain nombre de ressources est le gouvernement. Arianne Lingerie entretient de bonnes relations avec cet acteur en bénéficiant de différents programmes. En questionnant le vice-président de l'entreprise sur l'apport et le rôle du gouvernement, il répond : « Il est important. On pourrait fonctionner sans lui. Toutefois, il nous subventionne pour nos missions commerciales. Il nous offre de l'argent, donc bien entendu on va l'accepter, ça nous aide. »

Par ailleurs, ce que nous pouvons constater parfois, et les commentaires de certains intervenants le confirment, c'est que ce sont souvent les mêmes entreprises qui bénéficient de l'aide du gouvernement. Nous pensons que l'ouverture des dirigeants d'Arianne Lingerie, leur valorisation de ce type de relations et surtout le temps et l'implication qu'ils accordent à

⁴³ Voir : www.wearcanada.ca

ce genre de ressources peuvent expliquer pourquoi l'entreprise est partie prenante, voire bénéficiaire, dans différentes activités et programmes. Les propos du vice-président sont intéressants à ce niveau quand on évoque justement le fait que ce sont souvent les mêmes qui en profitent :

C'est peut-être les gouvernements jusqu'à un certain point qui pourraient mieux communiquer, toutefois je pense que la responsabilité est du côté des PME de prendre le temps de s'informer... L'affaire, c'est que ça prend beaucoup de temps de se familiariser avec les programmes, d'établir des relations, donc souvent les gens disent je n'ai pas le temps, c'est très long, c'est trop compliqué... C'est une question de temps, et puis je pense que c'est la devise la plus rare en ce moment.

5.11.5 Les interactions entre les ressources internes et externes

Cela corrobore ce que l'on connaît déjà sur le fonctionnement et les priorités des PME, à savoir une attention constante portée sur les opérations quotidiennes pour justement arriver à répondre adéquatement aux commandes de leurs clients, en chercher d'autres, payer leurs factures et essayer de mettre en place un environnement de travail favorable. C'est pour cette raison notamment que l'une des spécificités de la PME, spécialement au niveau décisionnel, est une orientation plutôt à court terme de la prise de décision (Raymond et Blili, 1997). Fort heureusement, certaines entreprises arrivent à se sortir de cette situation inconfortable. Nous estimons que plus l'entreprise se différencie sur son marché, donc qu'elle peut relativiser l'impact de ses partenaires, notamment les détaillants, plus elle peut prendre le temps de planifier ses activités et chercher à les améliorer constamment. Cela passe par la mobilisation de ressources externes, dont le gouvernement, qui vont lui permettre de perpétuer cette différenciation. En même temps, en raison de sa différenciation, certains partenaires seraient tentés de travailler avec elle.

En fait, nous avons montré précédemment comment les relations d'une entreprise, à travers ce qu'elles incluent et génèrent comme ressources, permettent une meilleure utilisation des capacités internes, et inversement, comment les capacités d'une firme et la valeur qui s'y rattache permettent d'attirer et d'accumuler le capital social dans la mesure où une organisation qui possède des atouts suscite l'intérêt d'autres firmes. Par exemple, lorsqu'Arianne Lingerie a réussi à conclure un partenariat avec un grand détaillant japonais qui, du jour au lendemain, représentait 25 % du chiffre d'affaires de l'entreprise, cela a eu

pour conséquence, d'après le président de l'entreprise, de mousser la crédibilité de l'entreprise et de faciliter sa diversification de marché. En même temps, ce partenariat a été rendu possible grâce à la qualité du produit offert par l'entreprise et à son caractère différent. Le président d'Arianne aime rappeler que c'est le détaillant japonais qui est venu le chercher. Ainsi, le point de départ réside dans la valeur de l'offre de l'entreprise. Dans le même ordre d'idées, la présence des produits de l'entreprise sur les tablettes de magasins américains prestigieux comme *Nordstrom*, *Parisian* ou *Bloomingdales* donne encore plus de valeur à l'image de l'entreprise et a constitué un levier important de négociation avec différents partenaires, notamment le détaillant japonais. Le lien entre les ressources internes et externes semble donc critique pour qu'une entreprise puisse perpétuer sa compétitivité sur le marché et co-évoluer avec son environnement.

Arianne Lingerie est consciente de l'importance de certains acteurs dans l'environnement et n'hésite donc pas à fournir les efforts nécessaires pour développer ce portefeuille de relations. Ce qui peut faire la différence, comme le confirme le vice-président de l'entreprise, c'est de prendre le temps de le faire et pour les PME, souvent caractérisées par des ressources limitées, une grande vulnérabilité et une incertitude envers leur environnement (Raymond et Bili, 1997), c'est tout un défi qui s'articule autour de la question de la gestion du temps dans ce type d'organisation. En outre, c'est une question de perception. Certains dirigeants ne voient pas forcément les avantages rattachés à certains liens ou partenariats. Côté (2007) rappelle dans ce contexte que le dirigeant se doit de se rappeler la loi de Fraisse « selon laquelle plus l'intérêt est grand, plus le temps passe vite. En effet, le temps comporte une dimension subjective qui est fonction de l'intérêt porté à l'activité effectuée. » On risque donc de consacrer trop de temps à ce qui nous fait plaisir – dessiner des vêtements par exemple, faire de la recherche et du développement, etc. – et négliger ou se débarrasser trop rapidement des activités qui nous intéressent moins ou qui nous déplaisent comme faire du « débroussage » dans les programmes des différents paliers du gouvernement. Ainsi, le dirigeant devrait toujours, selon Côté (2007), choisir ses activités en fonction de l'urgence plutôt que selon l'intérêt qu'il leur porte.

Rappelons que dans ce même ordre d'idées, Mitchell et *al.* (1997) ont mis de l'avant le concept de prépondérance ou « *salience* », défini comme le « *degree to which managers give*

priority to competing stakeholder claims ». Ils suggèrent à ce niveau que la prépondérance d'une partie prenante, comme les associations, les fournisseurs ou le gouvernement, résulte, d'une part, de la perception que le *manager* peut avoir de la situation actuelle et du rôle du *stakeholder* et, d'autre part, de la possession par ce dernier d'un, deux ou trois attributs qui servent à le valoriser aux yeux de l'organisation, à savoir : le pouvoir, la légitimité et le caractère urgent de son intérêt ou de ses revendications. Dans les PME, c'est souvent au dirigeant qu'incombe cette tâche, d'où l'importance et l'incidence de ses caractéristiques et de son profil. Dans l'entreprise qui nous intéresse, nous avons déjà mis de l'avant le fait que parmi les caractéristiques du vice-président de l'entreprise, il y a celles d'ouverture, de différenciation et de réseuteur modéré qui expliquent à notre avis l'enchâssement de l'entreprise et la détention d'un capital social important. De plus, sa facilité de communication ne peut que faciliter la tâche.

En résumé, Arianne Lingerie tente donc de mettre toutes les chances de son côté en étant près des sources d'informations et des nœuds de pouvoir. Oliver et Baum (1991) affirment à ce propos que plus l'entreprise a des liens institutionnels, plus elle a des chances de survivre. Concrètement, quand une entreprise entretient différents types de relations, ça lui permet d'être au diapason de ce qui se passe autour d'elle et de profiter de toute forme d'aide ou de collaboration pour affronter certaines situations problématiques. La veille stratégique se retrouve donc renforcée en diversifiant les sources et en ayant plus de détails sur ce qui se passe. Cela contribue à améliorer les mécanismes d'analyse et de traitement de l'information et met ainsi l'entreprise dans de meilleures dispositions pour gérer l'évolution de son environnement ainsi que pour aider à actualiser et renforcer les structures mentales des décideurs.

5.11.6 Illustrations de l'apport des interactions dans le cas d'Arianne Lingerie

Le tableau suivant illustre par des exemples concrets les avantages qu'Arianne Lingerie retire de ses interactions avec différents types de parties prenantes. Cette liste d'avantages a été élaborée par Oliver (1990) qui identifie six raisons qui justifient le fait qu'une entreprise fait le choix d'entretenir des relations avec d'autres organisations.

Tableau 5.1 : Illustrations des avantages retirés des interactions dans le cas d'Arianne

Avantages identifiés par Oliver (1990)	Illustrations dans le cas d'Arianne Lingerie
<u>Satisfaire certains besoins, essentiellement sur le plan des ressources</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Prendre part aux différents programmes offerts par des associations ou les gouvernements pour participer à des foires et missions commerciales, financer certains projets d'infrastructure technologique, assister à des séminaires touchant différents sujets directement liés aux activités de l'entreprise, etc. • Faire appel à un consultant pour accompagner la croissance de l'entreprise. • Faire appel à certaines agences de communications pour des mandats spécifiques.
<u>Exercer un certain contrôle sur ses relations d'affaires</u>	L'entreprise fait affaire avec plus d'une trentaine d'agents à travers le monde pour pouvoir assurer une certaine proximité et un excellent service à la clientèle, d'autant plus qu'il s'agit de l'un de ses axes de différenciation.
<u>Mettre en œuvre différentes formes de collaboration basées sur la réciprocité</u>	L'entreprise entretient des relations très étroites avec ses fournisseurs de tissus dans le but de développer des motifs exclusifs et de faire de la recherche et du développement.
<u>Améliorer l'efficience</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Opter pour différentes formes de collaboration selon le marché visé. • Faire appel à certains spécialistes pour certains mandats parce que les activités de l'entreprise ne nécessitent pas certains postes réguliers.

<u>Rechercher une certaine stabilité</u> ⁴⁴	<ul style="list-style-type: none"> • Faire le choix de diversifier le portefeuille de clients entre les grands détaillants et les petits indépendants pour relativiser la dépendance et minimiser le risque • Le fait d'entretenir différentes relations et d'avoir un capital social important pourrait permettre une certaine pérennité et stabilité de l'entreprise.
<u>Atteindre une certaine légitimité</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Offrir ses produits dans de prestigieux magasins à départements comme <i>Nordstrom</i>, <i>Parisian</i> ou <i>Bloomingdales</i>. • Être membre du conseil d'administration de Vêtement Québec ainsi que de la table de concertation sur l'industrie du vêtement qui se fait par invitation de la part des responsables gouvernementaux.

Pour terminer, nous croyons à travers ce récit avoir validé l'hypothèse formulée dans la partie théorique, à savoir que le fait que les dirigeants et les cadres d'une entreprise soient bien enchâssés dans leur milieu socioéconomique aiderait cette dernière à mieux faire face à différentes ruptures institutionnelles. Concrètement, son portefeuille de relations variées et stratégiques lui permet non seulement d'être au courant rapidement de l'avènement (ou de l'échéance) de ces ruptures (abolition des quotas, modifications des lois d'accès au marché américain, changements de certaines règles pour les tissus, modes d'entrées sur les marchés étrangers comme la signature d'un accord de libre-échange entre le Canada et le Pérou, etc.), mais également de toutes sortes d'informations quant aux conséquences probables et à d'éventuels facteurs critiques à considérer.

⁴⁴ Si on considère les employés comme une partie prenante et comme une forme d'interaction interne source de valeur ajoutée, nous pouvons donc noter que l'entreprise fait des efforts importants pour assurer un environnement et des conditions de travail favorables, ce qui explique notamment le faible taux de rotation.

5.12 Conclusion

Cette première étude de cas avait pour objectif de faciliter la compréhension de l'évolution des stratégies de l'entreprise dans un contexte de libéralisation des marchés et d'abolition des quotas d'importation. Au-delà du rôle important qu'a pu jouer cet ensemble d'évènements sur l'évolution de l'entreprise, nous avons essayé d'identifier les facteurs permettant de comprendre les choix stratégiques de l'entreprise, à savoir l'influence du contexte externe, les caractéristiques du dirigeant et son processus de création de sens ainsi que l'aspect relationnel. Il s'agit donc d'une première étape avant de confronter les résultats des différents cas et de dégager d'éventuelles régularités.

CHAPITRE VI

ATTRACTION : UNE HISTOIRE DE CROYANCE ET DE PERSÉVÉRANCE D'UNE FAMILLE ÉLARGIE

6.1 Introduction

En 2010, Attraction a fêté ses 30 ans d'existence. C'est une entreprise spécialisée essentiellement dans les produits destinés au marché récréotouristique, mais qui a évolué avec les années pour servir également le marché corporatif et celui du détail. L'entreprise touche un peu à tout mais son produit de base est le haut de corps identifiable. L'entreprise est située au Lac Drolet, à la frontière de la Beauce. Il s'agit d'une entreprise familiale, comme il en existe beaucoup dans l'industrie du vêtement, détenue et gérée par trois frères. À travers les années, l'entreprise a connu beaucoup d'épreuves mais la plus importante a été l'évolution vers un nouveau modèle d'affaires qui délaisse, pour le moment, la fabrication locale, pour se concentrer sur une valeur ajoutée incarnée par l'expertise et le choix d'identification, le service et le développement de marques de commerce. Aujourd'hui, l'entreprise – nouveau modèle d'affaires oblige – emploie environ 80 personnes alors qu'elle a déjà eu dans ses rangs jusqu'à 243 employés dans les années 97-98. À travers les années, l'entreprise s'est bâti une excellente réputation auprès de ses clients. Sur le marché récréotouristique, elle a accès à plus de 600 clients qu'elle connaît, pour la plupart, depuis déjà 15 ou 20 ans.

6.2 Évolution de l'entreprise

Cette entreprise représente presque un cas d'école d'une organisation qui a choisi un créneau de marché où il y avait des opportunités et qui a concentré ses efforts à y répondre de façon adéquate. Ses dirigeants ont donc été conscients qu'à partir du moment où l'entreprise tentait de servir un marché particulier ayant des besoins assez spécifiques, l'aspect relationnel

était primordial. À travers les années, Attraction a donc su capitaliser sur cette forme de proximité pour se construire une sorte de fond de commerce, levier important pour se diversifier dans le temps et assurer sa croissance. L'entreprise a donc identifié, dès ses débuts, son métier de base ou sa compétence fondamentale qui mise sur le service et sur sa capacité à produire et à identifier des petits lots. Dans le jargon stratégique, l'une des clés de succès d'une entreprise est sa capacité à se positionner clairement sur le marché, et ce, en identifiant sa valeur ajoutée et plus encore, en identifiant quel type de produit l'entreprise entend offrir pour quel type de marché. Il faut savoir que l'entreprise a vu le jour justement parce que l'un de ses fondateurs a identifié une occasion d'affaires non exploitée. Plus précisément, il voyait que ce qui existait sur le marché ne répondait pas à ses besoins et donc, pourrait ne pas convenir à d'autres consommateurs. Ce constat et cette décision d'aller plus loin pour exploiter ce besoin sont souvent le propre de l'entrepreneur qui transforme une idée ou une opportunité en projet d'entreprise. Voici comment son dirigeant explique ses débuts :

L'idée dès le départ [...] Je me rappelle très bien la première fois que j'étais à Toronto, j'avais des enfants donc je voulais ramener des souvenirs. Je n'avais pas envie de ramener des souvenirs de vêtements parce que je ne trouvais rien d'intéressant, ce n'était pas à la hauteur, en tous les cas, de ce que je cherche, et puis c'était une opportunité. Souvent des gens comme moi qui voient qu'il n'y a pas ce qu'il faut pour les satisfaire à ce niveau, on serait capable de concevoir quelque chose pour répondre à ça, et je dirais qu'on a bâti sur la différence pour l'amener sur ce marché-là, je pense en fait qu'on était précurseur là-dedans et on en a inspiré d'autres, des compétiteurs entre autres et qui a permis à Attraction de faire sa place dans l'industrie.

Dans la prochaine partie, nous nous intéresserons aux choix stratégiques pour lesquels l'entreprise a optés à travers le temps pour une gestion de son évolution. Toutefois, il est très difficile de ne pas faire le lien avec l'influence qu'ont pu avoir le dirigeant et les autres membres de la direction sur cette évolution. L'histoire d'Attraction est l'histoire de la famille Gagnon et c'est le résultat de leur passion, leur travail et leur abnégation. La connotation familiale va même au-delà des liens de sang pour inclure les membres de toute une communauté, voire d'une région. Complètement enracinée dans ce tissu régional et supportée par un sentiment d'appartenance omniprésent, l'entreprise a su évoluer à travers le temps, parfois contre vents et marées, pour survivre et performer. Les figures suivantes illustrent cette succession de moments charnières.

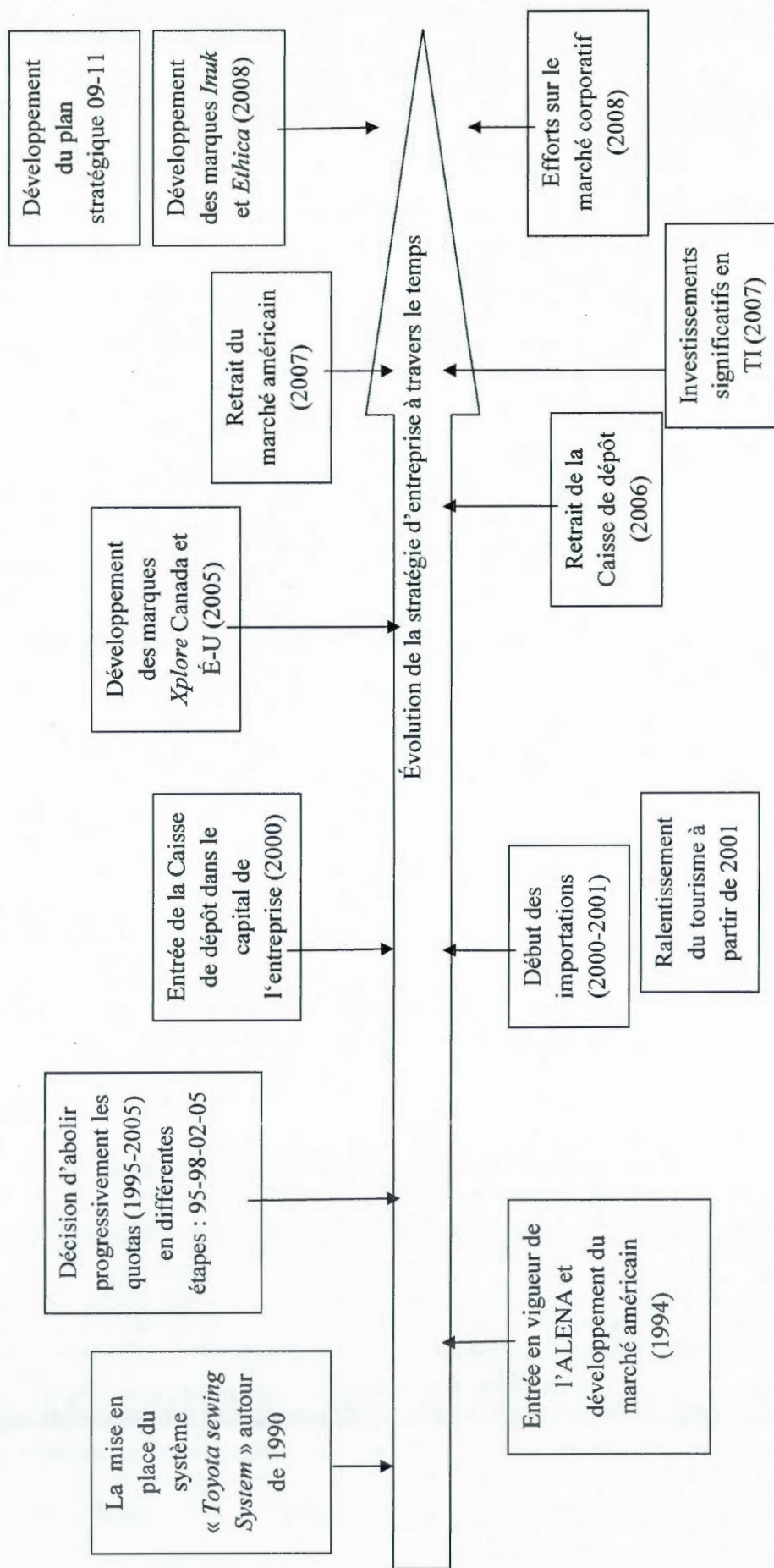


Figure 6.1 : Les principaux événements et décisions d'Attraction à travers le temps

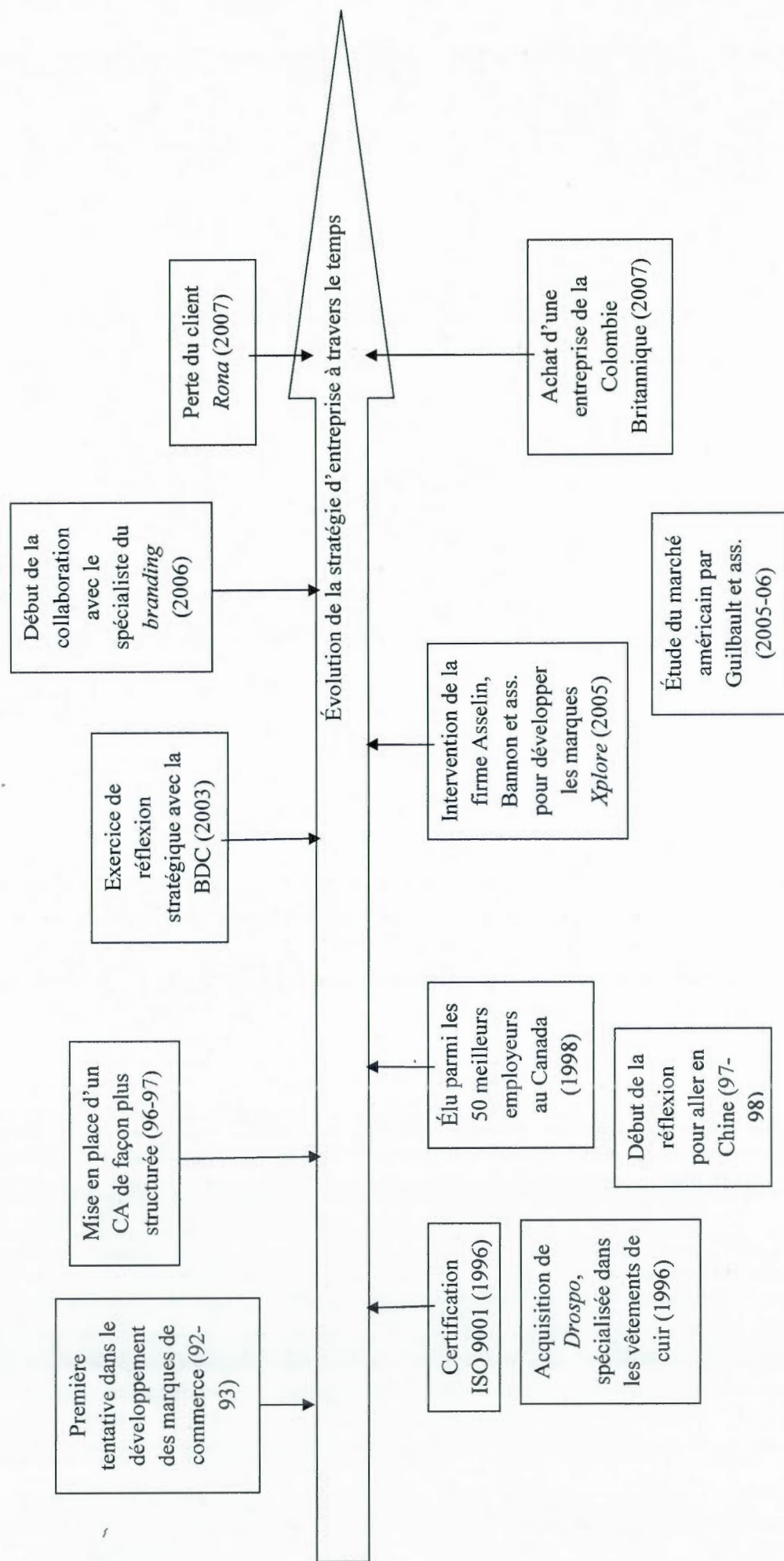


Figure 6.2 : Autres événements d'Attraction

6.3 L'impact de l'abolition des quotas

Notre thèse s'intéresse à l'impact de l'ouverture des marchés et plus précisément à celui de l'abolition des quotas. Dans le cas de l'entreprise qui nous intéresse, cet événement a eu des répercussions importantes sur les façons de faire. En effet, il est à l'origine de l'évolution du modèle d'affaires de l'entreprise pour être justement au diapason des nouvelles exigences de l'environnement. Ce qu'il faut savoir, c'est qu'à l'instar de beaucoup d'entreprises œuvrant dans l'industrie du vêtement, Attraction coulait des jours heureux dans les années 80-90. Le marché canadien était passablement protégé par des tarifs et des quotas et l'entreprise performait de façon importante en répondant aux besoins de ses différents clients dispersés sur le large territoire canadien. Le bouche à oreille favorable faisait en sorte que l'entreprise développait avec le temps un portefeuille de clients important. Les accords de l'ALENA (l'Accord de libre-échange nord-américain) ont ouvert d'autres portes pour l'entreprise sur le marché américain. L'entreprise visait principalement le marché récréotouristique mais servait également le marché corporatif avec certains clients prestigieux comme *Loto-Québec*, le *Canadien de Montréal* et *Rona*.

Cependant, le tournant a été la prise de connaissance de l'échéance du premier janvier 2005 où les quotas à l'importation ont été abolis et les tarifs douaniers réduits. Cet événement a donc eu des conséquences directes et négatives sur l'industrie du vêtement, spécialement sur ceux qui produisaient localement à ce moment-là. Depuis 1995, soit la date à laquelle cette décision a été entérinée, certains acteurs de cette industrie ont commencé à se poser des questions, à essayer de prévoir les conséquences pratiques de ce changement et à étudier des réponses à apporter, et Attraction, contrairement à d'autres, s'est mise assez rapidement en mode questionnements pour essayer d'agir. Les propos du président de l'entreprise évoquent le moment où l'entreprise a pris connaissance de cet événement et les interrogations qui ont suivi :

Écoute, du moment que c'est annoncé, je pense que là on savait déjà qu'il y a quelque chose qui s'en venait, et puis nous, étant manufacturiers à 100 % à ce moment-là, on a commencé à regarder rapidement, écoute comment on va se décider et puis 10 ans ça passe assez vite, puis **on a compris que c'est quelque chose d'important en face de nous et qu'on devait nous préparer à agir**. C'est sûr que les premières années, je n'ai pas eu beaucoup de réponses. Autour de la table, les gens ont tendance à dire écoute on

verra, ça a le temps de changer, il y a ci il y a ça et puis moi je disais allons voir, allons voir, commençons par mettre les pieds là-bas [en Chine] et tout.

Ces propos illustrent donc une approche assez proactive dans le sens où l'entreprise n'a pas attendu que les années passent et que les conséquences commencent à se faire sentir sur les activités de l'entreprise. Cela n'est qu'un exemple de l'ouverture dont faisait preuve l'entreprise face à son environnement et ses efforts de veille pour se tenir au courant de ce qui se passait et profiter des différentes ressources qui pouvaient l'aider. Ce comportement est l'exception plutôt que la norme parce que la plupart des entreprises estimaient que 2005 était loin et qu'elles avaient le temps de réagir « une fois qu'ils seront de l'autre côté du pont ». Cette démarche réactive et défensive a fait en sorte que beaucoup d'entreprises n'ont pas pu s'adapter à temps et qu'il était souvent trop tard pour amorcer des changements aussi importants. Une étude réalisée en 2003 (Remili et Carrier) a montré que ce genre de comportements était plutôt la norme et que certains disaient qu'on avait annoncé tellement de fois la mort de cette industrie qu'on trouverait des solutions pour s'en sortir. Cependant, cette fois-ci, la vague était plus importante et quand elle s'est retirée, nous avons pu constater l'étendue des dégâts.

Attraction a donc pris connaissance très tôt de cet événement, que nous avons qualifié dans notre problématique de recherche de « majeur, imposé par des acteurs institutionnels, touchant l'ensemble d'une industrie, qui donnerait lieu à des changements stratégiques dans l'organisation, qui est annoncé de façon préalable donnant ainsi aux organisations un laps de temps pour s'y préparer » et que nous comparons à une rupture institutionnelle programmée. Ce qui est intéressant à ce niveau, c'est que l'entreprise n'a pas uniquement pris acte de cet événement mais qu'elle a compris très tôt, comme le prouvent les propos du dirigeant, « que c'est quelque chose d'important en face de nous et qu'on devait nous préparer à agir ». Ce qui peut expliquer cette prise de conscience assez hâtive, comme nous l'avons mentionné plus haut, c'est l'ouverture de l'entreprise sur son environnement, notamment sectoriel et institutionnel, et plus précisément la diversité des sources qu'elle utilise pour s'informer et évaluer le contexte de l'entreprise.

En posant au dirigeant de l'entreprise la question sur les sources auprès desquelles il avait pris connaissance de ce changement, il nous fait remarquer qu'à ce moment-là,

l'information était disponible dans les médias, mais surtout dans les associations et même à travers des formations que le ministère correspondant offrait pour les entreprises de ce secteur. L'approche est assez proactive dans le sens où l'entreprise a fait l'effort de faire de la veille et surtout de profiter des informations qui étaient relayées par les associations et le gouvernement. Ce changement perturbateur, accompagné par d'autres événements traduisant l'ouverture des marchés, a donc eu des conséquences importantes sur Attraction. D'ailleurs, lorsque nous avons interrogé le dirigeant de l'entreprise sur les événements qui ont marqué l'histoire de son entreprise⁴⁵, il a identifié l'abolition des quotas en premier. Ses propos sont assez éloquents :

L'évènement majeur, le plus marquant c'est celui dont on vient de parler à savoir la libéralisation de l'entrée des produits étrangers au Canada qui a transformé complètement l'industrie et qui a fait disparaître beaucoup d'entreprises, c'était un coup important à gérer, c'est un virage.

Il a donc fallu réagir et l'entreprise, en commençant assez tôt à réfléchir aux réponses qu'elle pourrait apporter, s'est mise dans de meilleures dispositions. Ses dirigeants ont donc pris le temps d'y réfléchir, de faire une analyse complète de la situation, d'anticiper les répercussions possibles et d'évaluer l'impact des changements éventuels qu'il faudrait apporter sur les activités et les ressources de l'entreprise. Cet exercice de réflexion mais aussi de visualisation quant à l'avenir probable de l'entreprise a servi de base aux choix des réponses stratégiques à apporter. Les propos du président de l'entreprise illustrent parfaitement la démarche de l'entreprise à cette époque :

Ça devient une question de vision encore une fois. Quand le rideau se lève, la question que tu dois te poser, je pense, est-ce que je suis équipé pour sortir? Il y en a qui vont rentrer prendre ton marché, et si tu ne sors pas tu vas en perdre tu sais. Qu'est-ce que j'ai plus que la concurrence pour être capable de vivre? C'est une petite entreprise, c'est plus difficile, pour une multinationale c'est plus facile [...] Nous on disait notre marché est relativement petit, donc ça n'intéresse pas les grands joueurs, fait qu'on peut protéger ça, maintenant comment on peut profiter de l'ouverture du marché pour aller ailleurs?... Comment on est capable de migrer vers d'autres choses, c'était notre stratégie.

⁴⁵ L'annexe 11 présente les principaux événements identifiés par les différentes personnes *interviewées* en réponse à la question : quels ont été à votre avis les événements qui ont marqué la vie de votre entreprise depuis les dix quinze dernières années ?

Il est intéressant de noter qu'au-delà de l'évènement en tant que tel, c'est la perception des dirigeants et leur interprétation de ce qui arrive qui sont primordiales. Une fois que les dirigeants de l'entreprise ont pris connaissance de l'évènement en question, un processus de création de sens a pris place et cela a débuté par l'attribution de significations. À ce niveau, le rôle du recueil d'information ainsi que des structures mentales des dirigeants a été crucial. Cette rencontre entre des éléments objectifs (détails de l'évènement) et subjectifs (l'interprétation qu'on en fait) a donc façonné l'attribution de sens. Ce que nous pouvons constater dans le cas d'Attraction, c'est que les dirigeants de l'entreprise considèrent l'abolition des quotas à la fois comme une opportunité dont il faudra essayer de tirer profit et une menace qu'il faudra contrer et relativiser. Le dirigeant de l'entreprise explique à ce niveau :

Dans une ouverture de marché, encore une fois, il y a des menaces et des opportunités qui se présentent, il s'agit de reculer et de voir ce que tu vas perdre, parce que tu peux en perdre et puis ce que tu peux gagner, faire la balance des deux, puis t'équiper en conséquence. Si tu ne fais pas cette réflexion-là, c'est clair que tu risques plus de perdre que de gagner tu sais, et c'est quoi que tu as pour gagner et si tu n'as pas tu ne pourras pas te battre avec ce que tu n'as pas avec des plus forts que toi tu sais, c'était un peu ça la base de la réflexion.

Il faut dire qu'au moment de cette réflexion, l'entreprise allait très bien et étudiait différentes possibilités pour croître. C'est probablement pour cette raison qu'elle n'a pas vu l'abolition des quotas uniquement d'un point de vue négatif. En fait, chaque rupture institutionnelle présente des spécificités liées au contexte dans lequel elle prend place. Ainsi, la conséquence directe de l'abolition des quotas et d'autres événements liés à l'ouverture des marchés concerne la perte de compétitivité de l'entreprise face à la production dans les pays du tiers monde. Pour le même type de produit, on risquait de trouver des copies beaucoup moins chères – c'est effectivement ce qui est arrivé sur le marché – et des baisses de prix pouvant atteindre 40 %. Cette ouverture a donc permis à d'autres acteurs de viser les marchés occidentaux, notamment les marchés américains, comme les importateurs qui produisent ou achètent leurs produits dans des pays à bas salaires. Le fondateur de l'entreprise affirme à ce niveau :

En fait, la production canadienne pour vendre aux États-Unis prenait son sens quand on était relativement compétitif à acheter des matières d'Asie qu'on complétait ici pour

l'acheminer aux États-Unis, mais il y a eu le virage avec l'ouverture des marchés, qui nous a rendus... qui a amené de la nouvelle concurrence aux États-Unis.

De son côté, le responsable des achats expose une facette intéressante du problème :

Ce qui arrivait dans le temps, dans le temps où t'essayais de faire ton passage en Asie, du *made in Canada* à l'Asie, tes compétiteurs, ce n'était pas un autre fabricant, c'est un importateur de Montréal qui n'avait pas de frais fixes, qui n'avait qu'un bureau avec un ordinateur, c'est lui ton compétiteur comprends-tu? Fait que lui il n'a pas les mêmes tracas que toi à liquider des inventaires de produits finis, les bâtisses, vendre des machines, tu sais tu as tout ce passage-là d'actifs, tu sais il y a beaucoup de gens qui n'ont pas passé.

6.4 L'évolution du modèle d'affaires

Face à cette rupture institutionnelle programmée, l'entreprise devait réagir et elle savait que cela passait inévitablement par l'adaptation, voire l'évolution de son modèle d'affaires de manufacturier à designer-importateur, tout en continuant à se différencier par les solutions d'identification qu'il a fallu étoffer et personnaliser encore plus pour miser encore davantage sur le service. Il faut savoir qu'au début de l'année 2000, l'entreprise produisait environ 95 % de sa production dans ses installations et achetait 5 % de l'extérieur, alors qu'aujourd'hui, c'est à peu près l'inverse : 95 % des produits proviennent de l'extérieur mais ils sont finalisés (identifiés ou imprimés) dans l'entreprise. La première étape était donc de réfléchir à l'importation. Encore une fois, le fait que l'entreprise s'est prise assez tôt est un avantage qui lui a permis de prendre justement le temps d'étudier le projet et de se familiariser avec cette nouvelle façon de faire. C'était vers les années 97-98. D'abord, des agents de Toronto avec qui l'entreprise faisait déjà affaire pour les matières premières offraient également la possibilité d'importer des produits finis mais surtout, c'est le capital social du dirigeant (une personne étudiant en Chine qui a été rencontrée par connaissances interposées) qui allait lui offrir la possibilité d'aller plus loin dans ce projet et, comme le mentionne le dirigeant :

Ce mandat-là a permis de connaître l'industrie, de connaître comment fonctionne les Asiatiques et les Chinois principalement, fait que tout ça, ça nous a permis de mieux se préparer, commencer à importer de la matière première, puis quelques produits finis et ainsi de suite, **donc quand le *rush* est arrivé, on était déjà passablement prêt.**

L'entreprise a donc pris le temps de connaître le marché chinois et ce qu'il offrait et a commencé à importer progressivement vers les années 2000, de sorte que lorsque les

premières répercussions de l'abolition des quotas ont commencé à se faire sentir, l'entreprise avait déjà entrepris son évolution comme le fait remarquer le vice-président chargé du développement et aussi l'un des fondateurs de l'entreprise : « Déjà en 2000- 2001, on a commencé à faire de l'import, on voyait venir, on voyait venir, on savait qu'il fallait le tester, fallait aller voir... il y a une courbe, un *learning curve* comme on dit en anglais, il faut prendre le temps de le faire et de l'apprendre ». L'entreprise a donc passé presque 2-3 ans à préparer l'évolution vers le métier de designer-importateur, se familiariser avec les différents acteurs et expérimenter les rouages de cette activité qui serait au centre de son nouveau modèle d'affaires. Cependant, cette évolution ne s'est pas faite sans problèmes, d'autant plus que le modèle précédent était extrêmement bien huilé et enraciné dans les façons de faire de l'entreprise et même dans sa culture. Il faut savoir que dans les années 90, l'entreprise, toujours dans sa quête perpétuelle de compétitivité, a mis en place sur le plancher de production une configuration largement inspirée de la méthode Toyota et basée sur les systèmes modulaires. Les dirigeants de l'entreprise, et spécialement le vice-président chargé des opérations, ont mis le temps et l'effort nécessaires pour implanter, améliorer et rationaliser ce système à tel point qu'il est devenu un exemple à suivre. En effet, l'entreprise a souvent reçu des groupes de gestionnaires qui venaient même de Montréal pour voir ce système.

L'entreprise a donc développé une certaine expertise dans ce domaine, une expertise aussi pointue et efficace que le temps pris par les responsables pour l'optimiser. Cependant, avec l'ouverture des marchés et l'abolition des quotas, ce système, aussi efficace soit-il, perdait de sa compétitivité. Les prévisions liées aux conséquences de ces ruptures institutionnelles ont donc poussé l'entreprise à amorcer sa migration vers un nouveau modèle d'affaires et heureusement pour elle, elle avait déjà commencé à préparer son avenir et à tâter le terrain de l'importation. Le VP chargé des opérations se souvient de cette période :

Le virage qu'on a eu c'est que ce système-là, aussi bon soit-il, semblait devenir onéreux parce que les compagnies à la *Gildan* dans le T-shirt ou en importations pour d'autres styles avaient des prix nettement inférieurs, fait que le service ne peut plus combattre le prix même si tu veux offrir un polo à 15 \$, sur le marché il est à 10 [...] Dans les années 2000-2002, on a commencé à le ressentir même si les quotas étaient en 2005, fait que c'est le virage, le grand virage [...] C'est des partenaires qui tombaient, des styles, des gammes de produits complètes qui disparaissaient.

En fait, cette migration s'est faite progressivement en combinant la production locale et l'importation, jusqu'au moment où la partie locale a presque complètement disparu. Du point de vue de la théorie basée sur les ressources, **on a assisté dans l'entreprise à un renouvellement, voire à une modification des compétences distinctives⁴⁶ de l'entreprise.** Ainsi, après avoir passé des années à développer cet avantage concurrentiel, rare, valorisable, durable et imparfaitement imitable (Barney, 1991), qui a procuré flexibilité, personnalisation et meilleure réponse au marché, l'entreprise a amorcé un nouvel apprentissage pour redessiner les contours de son nouveau métier de base ou cœur de compétence. Dans les écoles de commerce, on enseigne aux gestionnaires la nécessité d'élaborer continuellement le test de cohérence destiné à assurer ou à évaluer la congruence des compétences distinctives de la firme avec les exigences de son environnement. C'est dans ce sens qu'une des questions fondamentales liées à cette approche basée sur les ressources et les compétences concerne leur renouvellement, transfert et amélioration (Doz, 1994). L'entreprise s'est donc rendu compte que son modèle d'affaires et son système modulaire, aussi efficaces soient-ils, n'étaient plus cohérents avec les caractéristiques de l'environnement dans lequel elle opérait.

Ce qu'elle a fait concrètement, c'est qu'elle a éliminé progressivement l'activité qui ne produisait plus de valeur, en l'occurrence la fabrication, et a travaillé à améliorer celles qui permettraient à l'entreprise de se différencier sur le marché, à savoir l'identification et le service. Elle s'est donc dotée de technologies de pointe pour étoffer son offre de personnalisation et enrichir encore plus son avantage concurrentiel tout en développant des compétences en importation, finalisant ainsi la reconfiguration de sa nouvelle chaîne de valeur. Par ailleurs, comme nous l'avons mentionné précédemment, cette reconfiguration ne s'est pas faite sans problèmes. Il a fallu gérer de façon habile cette transition. Le responsable des achats évoque le sentiment des trois frères propriétaires par rapport à la décision d'aller vers l'import :

S'ils avaient le choix, ils ne l'auraient pas fait entre toi puis moi parce qu'il faut que tu te mettes à leur place, ça fait 20 ans ou 15 ans que tu as une bâtisse, des équipements, des actifs, que tu travailles comme Simon à toutes les semaines à bâtir un système cellulaire,

⁴⁶ Une compétence distinctive ou centrale résulte de la juste imbrication réciproque de la technologie, de l'apprentissage collectif et des procédures organisationnelles amenant ainsi une combinaison originale des ressources. (Côté et Malo, 2002 ; Hamel et Prahalad, 1995)

les cellules du *Toyota sewing System* puis là là, ce que tu apprends, c'est qu'à cause des règles qui changent au niveau des pays, tout ça ce n'est plus bon.

6.5 La restructuration de l'entreprise et l'appropriation d'un nouveau métier

Quand Attraction s'est rendu compte que son avenir passait inévitablement par l'importation, elle a dû gérer la reconversion de son modèle d'affaires et spécialement ses ressources de production, notamment le personnel correspondant. Il s'agissait là d'un véritable dilemme pour les dirigeants puisqu'employés et employeurs étaient très proches, aussi bien à l'interne qu'à l'externe. Cependant, les licenciements (l'entreprise est ainsi passée en quelques années de 243 à une cinquantaine de personnes) étaient inévitables. Cette période était d'autant plus difficile que l'une des forces de l'entreprise était justement la fierté de son personnel et son engagement sans faille envers l'organisation. On aurait donc pu croire que cette vague de licenciements, qui s'est étalée dans le temps, aurait pu remettre en cause cette affiliation mais il n'en était rien. Cela s'explique par une gestion habile et humaine du problème selon laquelle le syndicat de l'entreprise a été mis à contribution pour justement mieux gérer cette situation. Les dirigeants ont même été conseillés par une ressource externe habituée à ce genre de problématique. De plus, il faut savoir que cette transformation a touché également d'autres types de ressources liées à l'aspect manufacturier (équipements, configuration de l'entreprise, procédures de production, etc.). En fait, le constat était unanime chez les personnes *interviewées* : ce fut une période difficile, particulièrement sur le plan psychologique, comme l'illustrent les propos du président de l'entreprise :

Le *Toyota Sewing System* que tu passes des années à le rendre efficace, à le bâtir, à le rationaliser et puis à un moment donné, vous dites là ça ne marche plus, il faut passer à autre chose. C'est ça, on a mis assez longtemps, c'est comme une séparation, quand on bâtit quelque chose pendant longtemps et puis là t'es obligé de refaire un autre plan, tu sais, ce n'était pas évident ce coup-là et puis sans savoir comment ça allait finir et sans savoir comment ça allait se passer, un jour t'embarques là-dedans puis au jour le jour tu vis.

L'entreprise est donc entrée dans une phase de transition sans pour autant être certaine de son issue. Il fallait changer car l'environnement dans lequel évoluait l'entreprise l'exigeait. Sans pour autant partir de zéro, les dirigeants ont essayé de trouver une nouvelle voie. Un modèle qui intégrerait les compétences ayant encore de la valeur sur le marché,

auxquelles d'autres seraient greffées pour s'adapter au nouveau contexte institutionnel et concurrentiel. Ce qui est intéressant, c'est que cette période de transition a duré assez longtemps puisque l'entreprise a décidé d'opter, dans un premier temps, pour une stratégie mixte, à savoir une production locale combinée aux importations. Ce qui est arrivé, c'est que progressivement, l'entreprise a commencé par importer certains styles, ceux qui nécessitaient le plus de main-d'œuvre et qu'on pouvait commander à grande échelle. Ainsi, ces produits importés, par leur contribution importante aux marges de l'entreprise, permettaient de continuer à fabriquer certains styles localement. De ce fait, le pourcentage des produits importés ne cessait d'augmenter, jusqu'à représenter 90 à 95 % des produits utilisés pour l'identification.

Cette période de transition était essentielle parce qu'elle permettait de réduire les risques, d'avoir un aperçu de la réaction des clients, d'évaluer la qualité des partenaires et d'ajuster et de mettre à jour progressivement l'infrastructure de l'entreprise, en d'autres termes les différentes ressources, de toutes sortes, qui allaient soutenir ce nouveau modèle d'affaires. Les propos du dirigeant de l'entreprise illustrent ce qui s'est passé pendant cette période :

Ça prend un certain temps ou même certaines années à ce que ce cycle-là reparte, puis il a fallu rebâtir et prendre les moyens pour le faire, mais entre temps, il faut que tu gères la décroissance et te réajustes, puis etc. Fait que ça prenait quand même un double effort, les efforts de réduire en fait les opérations canadiennes entre autres puis les ressources et tout ça, puis rebâtir le modèle d'affaires et puis se faire reconnaître pour ça aussi, fait que ce n'est pas si évident que ça.

L'une des compétences que l'entreprise avait donc à développer était celle d'un nouveau métier, celui d'importateur. Comme nous l'avons noté précédemment, l'entreprise a heureusement commencé à s'intéresser à cette question assez tôt. Pour ce faire, et parallèlement aux partenaires qu'elle connaissait déjà, l'entreprise a eu l'intelligence de s'informer des possibilités d'aller directement sur place. Elle a consulté différentes sources, participé à certaines foires commerciales et a surtout établi un contact avec une personne sur place, un Québécois qui allait leur servir d'agent de liaison et établir une forme d'étude de marché sur les possibilités existantes par rapport aux besoins de l'entreprise. Par la suite, il a

fallu aller sur place, rencontrer du monde et voir réellement les opportunités d'affaires et c'est ainsi que l'entreprise a commencé à importer certains produits finis.

Évidemment, comme pour la plupart de ceux qui sont passés par là, cette démarche est difficile et s'apparente même parfois à un véritable chemin de croix. L'offre de service est tellement abondante et les sources de problèmes tellement nombreuses qu'il faut développer avec le temps une véritable expertise. Les problèmes de communication ainsi que les différences de culture et de façons de faire incitent les dirigeants des pays occidentaux à déployer une certaine perspective, différente de celle qui prévaut localement. Il a donc fallu maîtriser une nouvelle compétence, une compétence qui résulte d'un apprentissage long et perpétuel. Le but de cette thèse n'est pas de développer le thème de l'importation, mais plutôt de mettre en avant l'idée que l'évolution de ce modèle d'affaires passe inévitablement par l'appropriation d'un nouveau métier et de nouvelles compétences.

6.6 L'évolution du modèle d'affaires et les répercussions sur les clients

Aujourd'hui, l'entreprise a déjà une douzaine d'années d'expérience en importation, ce qui fait qu'elle arrive à tirer profit de cette expertise et à relativiser les désavantages qui s'y rattachent. Justement, une des problématiques auxquelles il a fallu faire face est la réaction des clients à la suite de l'évolution du modèle d'affaires de l'entreprise et spécialement le recours presque total à l'importation de produits finis. Cela amenait en fait deux types d'interrogations. Premièrement, est-ce que la nature des activités principales de l'entreprise, à savoir le secteur récréotouristique, est compatible avec le *made in China*, par exemple? Puis deuxièmement, quelles vont être les répercussions directes sur les clients à la suite de cette transformation? Pour ce qui est du premier point, la question était légitime et les propos du responsable des achats permettent de comprendre les fondements de cette inquiétude :

Normalement, quand t'es un touriste puis que tu t'en vas en Chine ou tu t'en vas dans un autre pays, tu auras tendance à rapporter un souvenir du pays, fait au pays [...] Là, il y avait comme un changement qui faisait que « Christie », je suis un Chinois qui est allé au Canada, puis je suis allé à Niagara Falls puis j'ai acheté un gilet qui est fait en Chine, fait qu'il y avait toujours cette barrière-là qui était une barrière de peur de nos équipes de vente et puis des détaillants de dire « ça ne fait pas de sens », mais tranquillement pas vite, avec le temps, année après année, il y en avait partout des vêtements faits en Asie,

en Inde ou au Pakistan, dans tous les pays, donc ce n'est plus je regarde l'étiquette où c'est fait.

C'est pour cette raison que l'entreprise a pris son temps avant d'initier, de façon progressive, l'importation. En fait, nous croyons que ce qu'elle a fait était d'essayer d'évaluer les réactions de ses clients et d'ajuster ses choix en conséquence. Quand on parle de clients à ce niveau, on parle du consommateur final mais surtout des agents et des détaillants qui vendent la marchandise et qui sont confrontés directement à ce problème, précisément aux réactions des touristes. Il y avait donc cette question d'y aller ou pas et ensuite du moment de le faire, mais les nouvelles règles du commerce international faisaient en sorte que l'entreprise n'avait pas trop le choix. Le responsable des achats abonde dans ce sens :

Quand on parlait de ça à nos réseaux de vente, ils disaient « faites attention ». Ils ne disaient pas de ne pas le faire, ils disaient de faire attention, on s'est rendu compte que plein de monde le faisait, là tu dis oui mais si je ne le fais pas, je commence à le faire je vais être en retard, c'est moi qui va avoir l'air fou pour ne pas avoir commencé avant tu sais, c'est pour ça que je te disais ça a commencé tranquillement pas vite.

De son côté, la responsable du service à la clientèle met en avant le fait qu'il a fallu adapter leur message au marché, y compris les arguments de vente. Il faut savoir que le fait que l'entreprise soit fortement enchâssée dans sa communauté et dans sa région et qu'elle soit connue pour son caractère familial rendait la décision d'importer encore plus difficile :

Il y en avait plusieurs qui ne pensaient pas qu'on allait être comme les autres, ils me disent Attraction vous aussi, vous aussi vous êtes là-dedans, comment ça se fait on a toujours pensé qu'avec vous autres, ça serait pas ça mais ils se sont rendus à l'évidence qu'on n'avait pas le choix. Le même produit qui se vendait 50 \$ ailleurs, nous autres, il fallait qu'il soit au même prix sinon ils n'auraient pas acheté, fait que c'est sûr que notre discours a été un petit peu changé. Les vendeurs... ils ont été obligés d'adapter un peu leurs discours en disant « regardez, c'est le même partout mais on considère la qualité, ça c'est un peu plus cher mais on n'a pas le choix d'aller en import ».

L'autre inquiétude concernait les répercussions de cette transformation sur la qualité du service offert par l'entreprise, d'autant plus qu'il s'agissait de l'une de ses compétences et qu'elle voulait que ça continue ainsi. L'encadré suivant présente les désavantages qui peuvent être associés à l'évolution du modèle d'affaires de l'entreprise.

- Une certaine perte de contrôle
- Les difficultés de communication avec les partenaires locaux, la différence de culture et de façons de faire
- Des délais de préparation et de réponse au marché plus longs
- Un choix plus restreint sur le plan des styles parce que généralement pour avoir un bon prix, il faut commander de grosses quantités
- La gestion d'un inventaire beaucoup plus important
- Le besoin de nouvelles compétences
- La restructuration de l'entreprise
- La perte d'une certaine souplesse (agilité) dans ses relations avec ses partenaires

Encadré 6.1 : Les désavantages du nouveau modèle d'affaires liés en grande partie à ceux de l'importation

Rappelons que l'entreprise a pu développer à travers le temps une excellente réputation sur le marché, ce qui, dans le domaine du marché organisationnel, est primordial. Les membres de l'entreprise, spécialement ceux qui sont en contact direct avec les clients, redoutaient donc l'impact de ce choix stratégique. En fait, ce qui a joué en faveur de l'entreprise, c'est le mimétisme des acteurs du secteur, en d'autres termes le fait que tous les concurrents ont opté pour la même approche. C'était en quelque sorte inévitable compte tenu du nouveau visage de l'industrie. On peut se poser à ce niveau la question, à savoir si l'entreprise n'aurait pas pu aller à contre-courant et justement se différencier des autres mais la réponse, ce sont les clients qu'ils l'ont. Ces derniers n'étaient pas, selon les dires des personnes *interviewées*, intéressés à payer plus cher à ce moment-là pour des produits locaux.

Ainsi, les façons de faire de l'entreprise ont subi des modifications importantes avec l'évolution du modèle d'affaires tout en réussissant à relativiser l'impact sur ses clients et en même temps, étoffer sa proposition de valeur. Au niveau interne, les façons de faire ont également évolué. Il a fallu allonger les processus de création et de mise en marché parce qu'avec les importations, ça prenait en moyenne quatre mois de livraison. En optant pour ce genre de démarche, l'entreprise a perdu du contrôle sur ses activités. Les échantillons qui

étaient développés auparavant à l'interne le sont maintenant à des milliers de kilomètres. L'entreprise n'était même pas certaine que l'échantillon qu'elle recevait correspondait aux produits finis livrés plus tard.

En ce qui a trait à la qualité, c'est la même situation. En dépit de tous les efforts que l'entreprise fait localement et auprès de ses fournisseurs, sa capacité à contrôler et à s'assurer du respect de certains standards est moindre et surtout, les réponses que l'entreprise peut y apporter sont extrêmement limitées contrairement à ce qui se passait avant, alors qu'elle avait la possibilité de refaire certains lots, d'apporter certaines modifications et de résoudre assez rapidement certains problèmes. En outre, l'autre problème important lié à cette transformation réside dans le fait que lorsque le processus de création et de mise en marché s'allonge, les capacités de planification et de réponse au marché se trouvent affaiblies en raison du laps de temps qui sépare la prise de décision et la situation réelle sur le marché. Ainsi, l'entreprise n'a plus la même latitude d'ajuster ses choix à l'évolution des marchés.

Soulignons que l'entreprise a toujours voulu exceller dans le service, c'est ce que ses clients voulaient et c'est ce qu'elle a toujours essayé de faire. Le client était, et est encore aujourd'hui, au centre des préoccupations de l'entreprise et de son modèle d'affaires. Ce que nous pouvons dire à ce niveau, c'est que cette culture a persisté dans le temps malgré les difficultés, mais que ce sont les façons de faire qui ont été changées ou ajustées. Ainsi, en dépit des hauts et des bas qu'elle a connus, l'entreprise a toujours essayé de perpétuer une certaine proximité avec ses clients. C'est d'ailleurs de la sorte qu'elle a pu développer son large portefeuille de clients à ses débuts. Les aspects humains dans ce genre de relations sont presque aussi importants que les aspects commerciaux.

6.7 L'apport de la technologie

Par ailleurs, un des autres axes de différenciation sur lesquels l'entreprise a essayé de jouer pour développer et consolider son nouveau modèle d'affaires est l'innovation et plus particulièrement l'innovation technologique. En effet, les dirigeants de l'entreprise ont eu l'intelligence de se dire qu'avec la migration vers l'import, leur modèle d'affaires avait perdu de la valeur. Certaines compétences devaient donc être abandonnées et d'autres ajoutées. La démarche était structurée et pertinente, ils se sont posé les questions suivantes :

Comment peut-on ajouter de la valeur aujourd'hui à nos activités ? Qu'est-ce qu'on devrait faire pour perpétuer, voire rehausser notre proposition de valeur ? Comme l'une des compétences distinctives de l'entreprise résidait dans l'identification, elle a décidé d'étoffer cette expertise, d'améliorer la qualité et surtout, de diversifier les options qu'elle pouvait offrir à sa clientèle. Il s'agit là de l'une des décisions stratégiques que l'entreprise a prise et qui illustre encore une fois son approche proactive. Les propos du v-p des opérations qui est responsable de l'aspect technologique de l'entreprise illustrent parfaitement ce qui a poussé l'entreprise à investir autant en technologie :

Ça rentre dans cette phase de transformation, on veut toujours demeurer les *leaders* canadiens dans ce marché là... On a fait le virage à l'import, on veut être reconnu pour un produit de qualité avec un service de qualité avec une personnalisation adéquate. Donc, dans ce virage, on voulait figurer ces étapes-là parce que c'est peut-être la dernière partie de ce virage de manufacturier à importateur, et là maintenant on est plus identification, on veut fonctionner plus en identification, c'est une façon pour nous autres d'être *leaders* parce que les produits, oui on crée une certaine gamme de produits ici, mais on n'a pas la prétention d'être des lanceurs de mode, il y en a sur le marché... mais on voudrait être sur notre marché des *leaders* oui, sélectionner les bons styles, les bonnes couleurs oui, acheter les bonnes affaires oui, mais être plus pointu en personnalisation, on pense qu'on peut être *leader* de cette façon-là, de se faire reconnaître ça et le service.

La littérature stratégique nous enseigne que pour être compétitif sur le marché et perpétuer une certaine performance, il faut pouvoir miser sur au moins un aspect de compétitivité dans lequel on est le meilleur sur le marché et l'entreprise a misé sur la technologie. Évidemment, la valeur ajoutée ne réside pas dans la possession de la technologie en tant que telle mais dans la façon dont elle va soutenir le nouveau modèle d'affaires et permettre de mieux répondre aux besoins des clients. Ce que nous pouvons noter, c'est que lors des choix des technologies à implanter, l'entreprise ne s'est pas contentée de se demander comment ces technologies pourraient répondre aux attentes actuelles de ses clients, mais comment elles pourraient lui permettre d'améliorer son offre, de proposer d'autres alternatives à ses clients et d'explorer de nouvelles avenues. Même si l'entreprise se focalise sur des créneaux assez spécifiques, elle respecte dans ses choix stratégiques l'un des principes de compétitivité, à savoir le fait qu'elle ne doit pas se contenter de pouvoir répondre aux besoins de ce marché mais de pouvoir le faire mieux que la concurrence.

En outre, ce qui nous a interpellé à ce niveau, c'est encore une fois la rigueur avec laquelle les dirigeants de l'entreprise abordent ces choix stratégiques. En effet, leur ouverture sur le marché et leur veille technologique permanente et structurée, notamment à travers les foires commerciales, leur permettent de suivre l'évolution de la technologie et surtout d'identifier celles qui pourraient contribuer à rehausser la proposition de valeur de l'entreprise. Les propos du v-p des opérations illustrent justement la démarche de l'entreprise et le genre de questions qu'elle s'est posé :

À cette heure, quand moi je vais dans les *shows*, quand Gaétan va dans les *shows*, ou que d'autres personnes vont dans ces *shows*-là, dans ces présentations de nouvelles technologies c'est de voir, d'essayer de comprendre, de voir ok moi dans Attraction ça va faire quoi, moi dans Attraction je la vois comment, est-ce que ça m'aide à me différencier de la compétition? [...] J'ai tu un avantage, je peux tu offrir ça pour mes clients, oui ok c'est beau, à quel prix, à quel coût, blabla blabla, si je suis compétitif sur le marché, je peux tu augmenter ma gamme de services, et puis là je peux tu offrir plus de couleurs, plus de court tirages?... Est-ce que je peux aider mes vendeurs à augmenter ou à pénétrer ou à compétitionner? **Nous autres, on le fait pour la compétition ou on le fait pas** [...] On peut tu s'emparer de parts de marché tranquillement, on peut-tu être *leader* dans cette impression-là? Fait qu'on cherche des technologies qui nous aident à prendre une plus grande part de marchés, qu'on pense qu'elles peuvent nous aider à avoir plus de parts de marchés, ou faciliter ou améliorer le service.

6.8 La diversification des activités et le développement de marques de commerce

Le dernier volet de l'évolution du modèle d'affaires de l'entreprise est la décision d'investir dans les marques de commerce et de diversifier son offre. Investir dans les marques de commerce est dans l'ère du temps. Aujourd'hui, le consommateur aime les marques et veut s'en procurer. C'est une stratégie qui permet de mieux positionner l'entreprise sur l'échiquier concurrentiel et de tâter d'autres possibilités de croissance, notamment sur le marché du détail. Il faut savoir que l'une des raisons qui a poussé l'entreprise à vouloir se diversifier est le caractère saisonnier⁴⁷ de son activité principale. Nous étions assez surpris

⁴⁷ En fait d'après le VP-développement, « la saison touristique bat son plein sur quatre mois à peu près, une période de quatre mois où nos détaillants vont faire 80 % de leurs ventes ». Quand il parle des quatre mois, il évoque les quatre mois d'été, de mai à août. Par ailleurs, je lui ai fait constater que le Canada est connu comme un pays d'hiver, alors ça ne marche pas autant lors de ces mois ? Il répond que « ça marche moins parce que dans le fond l'ensemble [...] on dit souvent que notre acheteur premier est un Canadien, Notre deuxième est un Américain, le troisième c'est les internationaux, c'est-à-dire sur 100 \$ vendus, on va avoir probablement 50 \$ que c'est un Canadien qui voyage intrapays après tu vas peut être avoir un 30 \$ des Américains et puis 20 \$ pour l'ensemble qui reste et puis on

d'entendre ça parce que nous croyions qu'avec les différents attraits du Canada, le secteur récréotouristique serait actif de façon assez stable tout au long de l'année. C'est donc à cause de cette saisonnalité que l'entreprise a toujours eu un pied dans le marché corporatif, ce qui lui permettait de relativiser cet effet et d'avoir d'autres sources de revenus. C'est pour cette raison qu'elle avait des clients prestigieux comme ceux qui ont cités précédemment (*Loto-Québec*, tous les détaillants *Rona*, le *Canadien de Montréal*, *Hydro-Québec*, etc.). Cette activité représentait, selon les années, entre 20 et 25 % du chiffre d'affaires de l'entreprise.

Géographiquement, l'entreprise a également essayé de diversifier les territoires de vente en s'attaquant au marché américain. Comme pour beaucoup d'entreprises canadiennes, c'est la mise en œuvre de l'accord de l'ALENA qui a largement profité à Attraction qui avait, à ce moment-là, aussi bien des comptes majeurs que des petits indépendants atteignant certaines années jusqu'à 2,5 millions de chiffre d'affaires. Cependant, deux éléments ont contribué au retrait du marché américain qui s'est échelonné sur plusieurs années et finalisé en 2006-2007. Premièrement, les différents événements liés à l'ouverture des marchés, particulièrement l'abolition des quotas, mais aussi la bonification du programme américain appelé « Initiative du bassin des Caraïbes »⁴⁸ a permis d'ouvrir la voie à d'autres concurrents proposant des prix plus compétitifs et rendant l'offre d'Attraction moins intéressante.

Deuxièmement, l'une des forces d'Attraction est sa capacité de produire et de livrer des petits lots. Toutefois, les coûts de transport rattachés à cette activité s'avéraient souvent élevés par rapport au coût total. Parallèlement à ces deux éléments, l'influence du taux de change a été déterminante. En effet, la vigueur du dollar canadien nuit sérieusement aux

sait que les Canadiens et les Américains ont leur période de vacances en été. Ceux qui voyagent l'hiver il y en a, il y a aussi tout le voyage d'affaire qui entre en compte mais ça demeure pas plus que 20 % de l'ensemble de la *business*, le 80-20 existe puis là comme ailleurs c'est l'été que ça se passe. »

⁴⁸ La mesure « *United States-Caribbean Basin Trade Partnership Act* », rebaptisée CBPTA, bonifie le programme communément appelé l'Initiative du Bassin des Caraïbes (IBC) et ouvre aux entreprises américaines de nouvelles possibilités d'accéder à de la main-d'œuvre bon marché sans toutefois perdre leur privilège sur le marché américain. À compter du 1^{er} octobre 2000, le CBPTA a permis l'élimination des tarifs et contingents à l'importation aux États-Unis de vêtements et bagages en textile qui sont assemblés dans l'IBC à la condition que ces produits soient entièrement faits de tissus fabriqués et coupés aux États-Unis avec des filés textiles fabriqués aux États-Unis (Direction générale de l'industrie, 2003).

activités des entreprises exportatrices et les rend moins compétitives sur ce marché pourtant extrêmement important. Traditionnellement, les entreprises du sud venaient au Canada profiter de l'avantage du taux de change mais aussi d'une double proximité, géographique et culturelle. Avec l'ouverture des frontières, ces mêmes entreprises tentent de profiter des avantages de ce nouvel ordre économique. Pour Attraction, ce sont surtout les comptes majeurs qui ont vraiment fait mal à l'entreprise comme le confirme la responsable du service à la clientèle qui gère aussi ces comptes :

C'est les comptes majeurs qui nous ont fait le plus mal. Autant c'est parti gros, quand on a embarqué sur le marché américain il y avait un engouement, nous on importait du tissu, on fabriquait ici... On exportait avec le TPL⁴⁹, fait que pour nous autres c'était très rentable, pour eux autres je veux dire aussi, mais quand ça a coupé, ça a coupé d'un coup.

Il faut savoir que cette période fut en fait l'une des plus difficiles pour l'entreprise. En effet, entre 2000 et 2007, elle a perdu environ 40 % de son chiffre d'affaires, ce qui coïncide non seulement avec le retrait du marché américain mais aussi avec la perte du client *Ronà*, le plus gros client corporatif de l'entreprise. Il faut ajouter à cela toute la restructuration qui a été nécessaire pour faire évoluer le modèle d'affaires. Plus encore, un autre événement est venu ajouter de la morosité dans l'entreprise. En effet, en 2005, l'entreprise a tenté de développer deux marques de commerce appelées *Xplore Canada* et *Xplore America*⁵⁰. Le président retrace les fondements de cette décision :

Dans l'évolution de l'entreprise, il y a une saturation qui se présentait au niveau du marché récréotouristique principalement, mais ne nous permettait pas avec le produit [actuel] d'aller vers d'autres marchés comme le détail par exemple. Et puis ces marchés-là répondent mieux aux marques en fait, fait qu'on s'était dit pourquoi ne pas mettre sur pied des marques qui vont nous permettre de démarrer quelque chose dans le marché

⁴⁹Un système de quotas permet également d'exporter aux États-Unis un volume défini de produits fabriqués au Canada à partir de tissus importés et de bénéficier des avantages de l'Accord. Ce système de « niveaux de préférence tarifaire » (*TPL* en anglais) a été mis en place afin de permettre aux fabricants canadiens d'utiliser une certaine quantité de tissus non disponibles en Amérique du Nord pour différencier leurs produits (Direction générale de l'industrie, 2003).

⁵⁰Il s'agit d'une ligne plus *outdoor* en fait qui « visait une clientèle active, récréotouristique, une clientèle de montagne principalement, fait que les vêtements qui étaient destinés pour répondre à ce besoin-là étaient plus des *t-shirts* respirants, des polaires et une espèce de coupe-vent, casquettes et sacs comme accessoires pour les gens qui font de la montagne ».

qu'on a actuellement? Parce qu'on avait une banque de clients puis nous permettre aussi de migrer vers d'autres marchés.

L'entreprise a même fait appel à un consultant pour aider les ressources internes à développer ces lignes. Malheureusement, cette expérience n'a pas rencontré le succès espéré et l'entreprise n'a pas su concrétiser l'opportunité qu'elle voyait. Ce qui est important à ce niveau, c'est qu'au-delà de cet échec, l'entreprise a essayé de comprendre les raisons derrière ce résultat et de faire une sorte de post-mortem du projet. Plusieurs explications ont été mises de l'avant et c'est surtout l'exercice en tant que tel qui était important puisqu'il participait à l'apprentissage de l'organisation et de ses membres. L'annexe 12 présente les propos de deux dirigeants expliquant les raisons de cet échec.

En fait, l'entreprise a essayé de profiter de son réseau pour lancer ces marques, mais elle a également voulu servir le marché du détail. Cependant, elle a probablement sous-estimé les particularités de ce marché extrêmement compétitif et concentré. Elle a peut-être passé plus de temps à élaborer les concepts de ces marques qu'à sonder les attentes des consommateurs. C'est ce qu'on appelle la myopie du *marketing* (Levitt, 1960). L'entreprise a été peut-être trop gourmande dans le sens où il n'y avait pas forcément de congruence entre sa stratégie, l'environnement externe et plus spécifiquement le marché visé et ses ressources et expertise dans ce domaine. En résumé, et en prenant en considération les opinions des personnes *interviewées*, l'échec de cette stratégie se justifierait par les raisons suivantes :

- l'entreprise n'avait pas les compétences nécessaires dans le développement des marques;
- l'entreprise a sous-estimé ce projet;
- le marché était passablement saturé et concentré;
- l'accès au marché du détail est difficile surtout si on n'a pas un réseau de distribution adéquat;
- l'entreprise n'a pas fait l'effort nécessaire pour définir clairement la valeur ajoutée de ses marques;
- l'offre de l'entreprise pour ces marques ne se différenciait pas beaucoup de ses produits habituels.

L'important ici est que l'entreprise a retenu la leçon et a su tirer les enseignements de cette expérience. Nous croyons d'ailleurs que ce processus de compréhension et d'apprentissage est indispensable aujourd'hui dans les organisations. La preuve est que l'entreprise a refait ses devoirs et a décidé quelques années plus tard de commercialiser deux nouvelles lignes nommées *Ethica* et *Inuk*. Stratégiquement, elle a surtout apporté deux changements importants. Premièrement, embaucher un spécialiste réputé dans le développement des marques et des marchés qui siège sur le conseil d'administration et sur différents comités de l'entreprise, et deuxièmement, définir clairement les concepts liés à ces deux marques. Cette décision stratégique a été prise en 2008 et depuis, les premiers retours constatés en 2009 semblent très positifs. En fait, la stratégie de l'entreprise est de se focaliser sur des créneaux assez particuliers et d'essayer d'y présenter une proposition qui a de la valeur aux yeux des consommateurs. L'annexe 13 présente ces deux marques et leur génétique respective.

Avec ces deux nouvelles lignes, en plus de l'acquisition en 2006 d'une entreprise de la Colombie-Britannique ayant sa propre marque, l'entreprise a essayé de développer un autre volet de son modèle d'affaires. Une étape qui avait pour objectif d'avoir plus de contrôle sur ses activités et de diversifier son offre. Encore une fois, l'entreprise a voulu partir de ses compétences développées tout au long de sa vie et les adapter aux exigences de l'environnement, ce qui rejoint la problématique du renouvellement et de l'amélioration des compétences distinctives. Il faut savoir que cet exercice est loin d'être évident. Doz (1994) estime dans ce sens que :

Parler de renouvellement des compétences est presque un oxymore. Les compétences résultent d'une continuité, alors que le renouvellement crée une discontinuité. Favoriser le renouvellement des compétences est susceptible de diminuer l'efficacité à court et moyen terme de l'organisation (March, 1991) mais peut lui permettre d'être moins dépendante de l'inertie des compétences clés.

Si on pense aux premières tentatives de l'entreprise de créer des marques de commerce, on peut affirmer que ce ne fut pas une réussite. Par contre, cela lui a au moins permis d'apprendre, d'améliorer ses compétences dans le développement de marques et de revoir sa démarche. En fait, nous avons constaté que cette problématique du renouvellement des compétences a toujours été au cœur des préoccupations d'Attraction parce qu'elle était

consciente que c'est le chemin à emprunter pour évoluer avec son environnement et perpétuer sa compétitivité.

6.9 L'approche stratégique de l'entreprise

6.9.1 État des lieux de la question stratégique chez Attraction

L'un des objectifs de cette thèse est de comprendre l'évolution stratégique d'une entreprise dans un contexte de libéralisation des marchés et particulièrement à la suite d'une rupture institutionnelle programmée. Par ailleurs, faire de la stratégie diffère d'une entreprise à une autre. Dans les PME, cette pratique est souvent informelle et tournée vers le court terme et sa planification est considérée comme une lacune importante. Les études qui se sont intéressées au sujet dans le cadre de l'industrie du vêtement (Harris, 2002, Remili et Carrier, 2005)⁵¹ montrent qu'uniquement 15 à 21 % des entreprises ont un plan stratégique. Dans le contexte de l'ouverture des marchés, ce chiffre laisse perplexe d'autant plus que le changement ne peut se faire du jour au lendemain et que ça prend du temps pour que les gens élaborent une vision partagée et s'approprient la nouvelle orientation.

Dans ce contexte, Attraction est donc une exception, voire même un exemple à suivre. En effet, nous avons été grandement surpris par la qualité du travail qui a été fait en ce qui concerne l'élaboration des stratégies et du développement des plans stratégiques. Dans les entreprises déjà côtoyées de près ou de loin dans cette industrie, jamais une entreprise n'a été aussi structurée et méthodique à ce niveau. Nous avons déjà mis de l'avant la rigueur qui caractérise le travail qui est fait dans cette entreprise et c'est également le cas sur le plan de l'élaboration des stratégies.

6.9.2 Le caractère collégial de l'élaboration des stratégies

Plusieurs éléments participent afin de rendre cet exercice à la fois pertinent et efficace, notamment le caractère collectif de la formulation des stratégies. Cette implication est importante dans le sens où elle a des répercussions aussi bien sur le plan de la qualité des décisions prises – puisque ce sont les personnes confrontées aux problèmes de l'entreprise

⁵¹ La première étude a été citée par Jean Rivard, président du Conseil des ressources humaines de l'industrie du vêtement lors d'une entrevue réalisée le 27/2/03 et la deuxième étude a été réalisée par Remili et Carrier en 2005.

qui sont consultées –, qu'en ce qui concerne la motivation du personnel et la création d'un contexte de travail favorable⁵². Il faut savoir que tout le fonctionnement d'Attraction est basé sur une certaine collégialité dans la prise de décision. Le recours à un grand nombre de comités⁵³ favorise l'implication du personnel et même si elle n'est pas totale, cette implication facilite l'appropriation des stratégies par l'ensemble de l'organisation comme le confirment les propos du vice-président chargé du développement :

C'est sûr que les gens de l'entreprise, quand ils vont dans ces réunions-là, c'est très valorisant. Eux, ils se disent mon patron trouve mon idée importante, il m'a amené là puis il me paye deux jours en réunion à travailler avec eux, c'est parce qu'il juge que je suis une personne importante. Quand elle retourne à sa chaise et qu'elle voit quelque chose qui ne marche pas, elle lève le *flag* : hey! ça ce n'est pas correct, on pourrait changer telle chose. Tout le monde devient important dans l'entreprise.

Dans ce genre d'étude, nous pouvons avoir l'inquiétude que les personnes *interviewées* essayent d'embellir la situation de leur entreprise, mais notre séjour sur place et surtout l'opinion d'un des consultants qui siège depuis des années sur le conseil d'administration va dans le même sens. Ce dernier, qui a vu plusieurs entreprises dans sa longue carrière, souligne que :

⁵² Bass (1970, cité dans Mintzberg, 1994) a montré à travers ses études que « la productivité et la satisfaction sont plus faibles quand on met en œuvre des plans élaborés par d'autres parce que :

- le sens de l'accomplissement de soi est moindre quand on exécute un plan élaboré par quelqu'un d'autre;
- on a moins tendance à essayer de confirmer la validité du plan d'un autre en l'exécutant avec succès, et moins confiance en le fait que cela soit possible;
- on est moins impliqué à voir le plan fonctionner correctement ;
- il y a moins de flexibilité, moins de place pour effectuer des modifications, moins de place à l'initiative pour apporter des améliorations dans un plan qu'on doit suivre;
- on comprend moins bien un plan qui vous est assigné ;
- les ressources humaines ne sont pas aussi bien utilisées ;
- il y a plus de problèmes de communication, d'erreurs et de distorsions importantes lorsqu'il s'agit de suivre des instructions;
- il y a un sentiment de concurrence entre ceux qui planifient et ceux qui exécutent à un point tel qu'il apparaît que lorsque les premiers "gagnent", les seconds "perdent"».

⁵³ Parmi les comités que nous retrouvons au sein de l'entreprise : le comité de développement de produits, le comité de gestion, le comité de développement des affaires, le comité des achats, le comité qualité sans oublier le conseil d'administration et l'assemblée des actionnaires.

Il y a dans cette entreprise-là une fierté à travailler chez Attraction, dans un petit village de 1200 habitants, perdu dans le Lac Mégantic, loin des grands centres décisionnels. Cette entreprise-là vend à travers le pays dans 650 points de vente... c'est phénoménal, et cette passion-là, les employés l'ont, moi je le sais, je le vois, ça se voit [...] Ces gens-là ont cette passion-là du produit et de leur entreprise, et ils ont le goût d'apprendre et il y a beaucoup de programmes de formation au niveau des employés, parce que J-M dit ce n'est pas juste d'avoir de la technologie, ce n'est pas juste d'avoir les bons équipements, ce n'est pas juste d'avoir les bonnes marques de commerce, il faut que les employés soient solidaires de cette croissance.

Le rôle du facteur humain est souvent souligné dans la réussite d'une entreprise et Attraction en est la preuve vivante. L'aspect familial qui règne dans l'organisation et l'engagement sans faille des employés envers leur employeur⁵⁴ combinés à une décentralisation assez importante font en sorte que l'élaboration des stratégies ressemble à un chemin façonné, influencé et construit progressivement à travers l'effort de chacun. Cela garantit du coup une certaine cohérence entre, d'une part, les choix stratégiques et, d'autre part, les valeurs, comportements et aspirations du personnel de l'organisation et précisément de ceux qui participent à cet exercice. Dans ce contexte, le dirigeant de l'entreprise joue un rôle central dans ce processus, un rôle de chef d'orchestre et d'architecte de la vision stratégique (Andrews, 1973). Cela nous amène à dire que la compétence d'un dirigeant n'est pas seulement liée à sa capacité de tout faire lui-même, mais surtout à son *leadership*, sa vision et sa capacité à faire performer ses collaborateurs. C'est le cas ici du dirigeant d'Attraction qui est conscient de cette recette de succès. Quand nous l'avons interrogé sur l'origine de cette collégialité, il a avancé les propos suivants :

Ça s'est initié comme ça et ça a toujours été comme ça ici, fait qu'on sentait aussi le besoin d'avoir l'appui des gens avec nous, fait que si on les implique à ce niveau-là, qu'ils participent aux décisions, ben tu fais appel à leur maturité et à leur sens des responsabilités, les responsabiliser aussi davantage [...] Il faut leur donner en fait à la fois ce pouvoir-là puis leur communiquer nos intérêts et nos intentions tu sais puis je pense ça a bien répondu et ça a toujours été comme ça.

Cette vision est partagée également par les membres du personnel, notamment par le responsable des achats qui affirme que « l'une des raisons pour laquelle je suis ici c'est parce

⁵⁴ L'annexe 16 présente quelques citations illustrant la qualité de l'environnement de travail, l'importance accordée au facteur humain et la fierté qu'ont les employés à travailler dans cette entreprise.

que j'ai cette marge de manœuvre-là qu'ils me donnent ». Il faut souligner que la décision de mettre en place différents comités peut être qualifiée d'audacieuse dans une PME. Cela permet surtout de prendre du recul et de mieux apprécier l'évolution de l'entreprise en se posant notamment les bonnes questions : Y a-t-il une cohérence entre les différentes décisions ? Qu'est-ce qu'on peut changer, améliorer, corriger ? En s'éloignant momentanément des problèmes quotidiens et des opérations courantes et en s'entourant de conseillers externes, ces comités permettent justement de prendre le temps de visualiser l'avenir, d'affiner la direction de l'entreprise et d'avoir un regard externe, souvent d'experts dans leurs domaines, sur les choix et l'évolution de l'entreprise. **C'est l'un des outils indispensables pour adopter une démarche proactive et cet outil constituerait une des composantes essentielles d'une capacité de changement efficace. L'élaboration de scénarios, l'échange d'idées, l'identification des pistes de solutions, la réflexion sur les ressources nécessaires participent donc à mieux asseoir cette capacité de changement.**

6.9.3 L'incarnation d'un processus stratégique incrémental

La démarche stratégique d'Attraction constitue l'incarnation de l'incrémentalisme logique de Quinn (1978), beaucoup plus que dans le cas d'Arianne Lingerie. Rappelons qu'il s'agit d'une démarche dans laquelle le dirigeant joue un rôle de chef d'orchestre en essayant de concilier l'existence d'orientations plus ou moins larges de l'action de l'entreprise et une certaine flexibilité, voire une expérimentation, dans les différentes unités organisationnelles. L'implication de différentes personnes provenant de différents départements y est pour beaucoup, parallèlement à l'existence dans l'entreprise de véritables plans stratégiques. Nous avons déjà mentionné que ce genre d'exercice n'est pas forcément une activité courante dans les PME. Cependant, chez Attraction, la planification et les plans stratégiques sont une réalité, voire même une priorité. Poussée par des dirigeants ouverts et consciencieux, l'entreprise investit temps, argent et ressources dans la préparation et la mise à jour de plans stratégiques. En fait, cette valorisation était la suite logique d'une structuration progressive de l'entreprise à travers le temps et lors de la mise en place d'un conseil d'administration et d'autres comités chargés notamment de développer les questions stratégiques.

Depuis 2005, il y a eu au moins trois plans stratégiques de trois ans, le dernier visant la période 2009-2011. Une autre preuve de l'importance de la planification stratégique dans

l'entreprise est l'organisation, presque depuis ses débuts, de ce qu'on appelle des « lacs-à-l'épaule »⁵⁵, c'est-à-dire des réunions de planification stratégique où des cadres importants et des ressources externes échangent, réfléchissent et définissent les orientations futures de l'entreprise. Comme il est recommandé, ce genre d'exercice a souvent été tenu à l'extérieur pour justement permettre de se concentrer sur l'ordre du jour portant sur des aspects stratégiques, loin des dédales des préoccupations opérationnelles. Une des ressources externes de l'entreprise, qui a une grande expérience dans l'élaboration des plans stratégiques, émet le constat suivant par rapport à la réalisation de ce genre d'exercice chez Attraction :

L'autre élément qui me frappe [...] ce sont des gens qui ont la sagesse de déterminer, de mettre en branle un plan stratégique, la rigueur de le réaliser et l'humilité d'aller chercher les ressources externes pour les alimenter de leurs expériences, les alimenter de leurs conseils. J'ai vu des plans stratégiques qui ont été réalisés où les gens n'ont aucune notion de ce que c'est, ils comprennent que c'est le fameux RDV du vendredi soir autour d'un verre de cognac où tout le monde dit as-tu un plan stratégique moi j'ai un plan stratégique, moi j'ai un plan stratégique. Tout le monde boit son verre de cognac et tout le monde est heureux, parce qu'ils sentent que ce sont des gens d'affaires. J-M au contraire croit en un plan stratégique, croit à la valeur d'un plan stratégique, met en piste un plan directeur, je ne sais pas si tu as eu l'occasion de voir le plan directeur [...] c'est d'une rigueur d'une très grande entreprise, moi j'ai travaillé pour des multinationales, c'est d'une rigueur de grande entreprise, on parle d'une entreprise qui ne fait pas 10 millions de chiffre d'affaires, ça c'est exceptionnel pour une petite entreprise.

Ces plans stratégiques présentent donc l'avantage d'identifier clairement la situation que l'entreprise souhaite atteindre, en d'autres termes les grandes orientations qui vont influencer le fonctionnement et la prise de décision dans l'entreprise, et ce, compte tenu d'un environnement donné. Le but de ce genre de plan, et ça les dirigeants d'Attraction l'ont compris, n'est pas de conditionner ni de restreindre les choix de l'entreprise mais de rassembler le personnel autour d'une vision commune et de servir de cadre de référence à l'intérieur duquel les stratèges de l'entreprise ont une certaine latitude dans l'adaptation des actions stratégiques. Ces plans et tout le travail d'analyse qui les précède sont également

⁵⁵ L'Office Québécois de la langue française désigne cette activité comme une rencontre importante tenue à l'écart, souvent dans un endroit naturel et vivifiant, au cours de laquelle les participants se réunissent pour définir de grandes orientations, s'entendre sur des actions à entreprendre, faire le point ou se ressourcer. L'appellation provient en fait du lac à l'Épaule dans le parc de la Jacques-Cartier où s'est tenue pendant deux jours une réunion du Cabinet de Jean Lesage pour évoquer des questions importantes concernant l'avenir du Québec.

l'occasion d'établir un diagnostic détaillé sur la situation de l'environnement externe et les enjeux qui s'y rattachent ainsi que sur la situation interne. L'objectif est d'identifier la marge de manœuvre et les ressources dont dispose l'entreprise pour mettre à profit les opportunités du marché et se défendre des menaces qui la guettent ou de relativiser ces dernières. Ce genre de démarche permet donc d'allier les avantages de la planification et ceux de l'adaptation.

6.9.4 Illustration de la démarche stratégique chez Attraction

La démarche stratégique d'Attraction peut être décrite comme suit. L'entreprise établit à travers ses sessions de planification, qui réunissent différents membres de l'organisation, les grandes orientations de l'entreprise et ses objectifs pour les trois prochaines années, notamment pour ce qui est des couples produits-marchés. Ensuite, ces *inputs* sont repris par le comité du développement des affaires afin d'être développés et afin d'identifier les stratégies adéquates. Le président de l'entreprise explique dans le prochain extrait le rôle du comité de développement des affaires une fois que la décision de lancer les lignes *Ethica* et *Inuk* a été prise :

Une fois l'idée lancée, comment en fait on attache tout ça, comment on supporte tout ça, c'est le comité de développement d'affaires qui a plus articulé en fait c'est quoi la génétique d'*Ethica*, c'est quoi la génétique d'*Inuk*, c'est quoi le marché cible? Ces questions-là étaient adressées au comité de développement des affaires [...] On a travaillé là-dessus pour voir la portée de la ligne et puis comment on la voit dans cinq ans ou dans trois ans, pour chacune d'elles, fait que c'est le travail qu'on fait dans le développement des affaires pour s'assurer que la raison d'être de la nouvelle ligne de produit soit en fait bien justifiée, et qu'elle puisse grandir de façon autonome.

Ces propos illustrent donc l'approche adoptée par Attraction. Il faut savoir que ce comité a été proposé par une des ressources externes qui siège au conseil d'administration et qui a développé ce même genre de groupe dans d'autres entreprises. Ce comité est composé du dirigeant de l'entreprise, de deux ressources externes, d'un spécialiste en *branding* et développement de marchés et d'un autre en ressources humaines et puis, selon l'ordre du jour, on invite d'autres personnes à y assister, ce qui donne un caractère ad hoc à ce comité. C'est également une façon de décentraliser l'élaboration des stratégies, d'impliquer le personnel et de susciter chez eux une motivation supplémentaire. Cette démarche permet ainsi l'élargissement de la réflexion stratégique aux acteurs directement concernés.

Une fois les plans stratégiques définis, ils doivent être approuvés par le conseil d'administration et partagés avec le personnel. Le président de l'entreprise a pris l'habitude de prendre du temps, souvent une journée, pour expliquer le contenu aux employés. Par la suite, ces plans constitueront la base du travail qui est fait dans les différents départements et dont la cohérence est assurée à travers les différents autres comités existants qui s'avèrent un mode de coordination pertinent. C'est dans ce genre de comités que les différentes stratégies se confrontent à la réalité du marché et donnent lieu à d'innombrables décisions managériales et opérationnelles qui font fonctionner l'entreprise. C'est également dans ces comités que les responsables de différentes sphères de l'entreprise assurent le contrôle régulier et le suivi des plans stratégiques et qu'ils peuvent se rendre compte de la nécessité d'apporter des corrections et de réajuster les choix de l'entreprise. L'activité stratégique va donc au-delà de l'apport du dirigeant et se nourrit continuellement des flux organisationnels qui traversent l'entreprise verticalement et transversalement. Plus encore, cette combinaison entre des aspects plus planifiés et d'autres plus émergents s'adaptent plus à l'environnement actuel à la fois turbulent et instable.

En résumé, à travers les différents mécanismes de coordination et d'interaction, les décisions stratégiques se construisent et évoluent à travers le temps.

6.9.5 L'opérationnalisation de la stratégie

Par ailleurs, ce qui est intéressant à relever, c'est que dans de nombreuses organisations, même si un plan stratégique a été élaboré, le passage à l'action et l'opérationnalisation de ces plans peuvent être assez problématiques et empêcher l'entreprise de tirer pleinement profit du potentiel de ces plans. Chez Attraction, la démarche stratégique fait en sorte que le lien est très étroit entre la planification et la mise en œuvre, et la rétroaction permet d'ajuster continuellement les actions de l'entreprise. On en revient encore à cette rigueur qui caractérise toutes les activités d'Attraction. Il faut aussi dire que les ressources externes auxquelles l'entreprise fait appel, par leurs expériences et expertises, ont contribué à installer et à généraliser cette rigueur, que ce soit sur le plan de la démarche stratégique ou des autres aspects organisationnels. Le consultant de l'entreprise *interviewé* pour cette étude affirme :

Il y a des gens qui font un plan stratégique, qui comprennent intellectuellement la rigueur mais quand vient le temps de l'exécuter, ils sont comme orphelins, ils arrivent le lundi matin, ils regardent ça, c'est tout là mais [...] qu'est-ce qu'on fait le lundi matin, qu'est-ce qu'on fait le mardi, comment qu'on structure ça? [...] La vraie valeur stratégique d'un plan c'est dans l'actualisation des données, c'est dans la réalisation des résultats, sinon c'est intellectuel, et J-M a cette ouverture-là d'aller [...] de s'asseoir et d'aller puiser chez les gens, qu'est-ce qu'ils en pensent et de s'associer à leur démarche.

Nous avons donc tenté, jusqu'à maintenant, de dresser le portrait de la démarche stratégique d'Attraction dans une période caractérisée par d'innombrables événements importants dont l'abolition des quotas à l'importation. Pour continuer à explorer le « pourquoi » derrière les comportements de cette entreprise dans ce contexte particulier, nous allons nous intéresser dans la prochaine partie à l'influence de trois dimensions importantes identifiées lors de la partie théorique, à savoir le rôle du dirigeant et son processus de création de sens, l'influence du contexte et le rôle des interactions.

6.10 Le rôle du dirigeant et le processus de création de sens

6.10.1 la vision stratégique du dirigeant d'Attraction

L'analyse des données recueillies et notre séjour sur place nous permettent d'avancer que si Attraction en est là aujourd'hui, c'est en grande partie grâce à ses dirigeants et spécialement à son directeur général. Une entreprise, c'est comme une équipe de hockey, même si la qualité des joueurs est présente, voire indéniable, les succès ou les échecs de l'équipe sont avant tout l'œuvre de l'entraîneur et de ses choix. Les qualités premières du dirigeant d'Attraction sont sa vision et son *management* participatif. En fait, c'est un entrepreneur dans l'âme qui croit à l'importance du travail – aussi bien le travail de chacun que le travail en équipe – et qui a toujours su regarder au-delà du présent pour explorer de nouvelles pistes pour son entreprise, toujours dans l'objectif d'être *leader* sur le marché. En faisant appel à la typologie de Pitcher (1994), nous pensons que le dirigeant d'Attraction se rapprocherait plus d'un artisan : facilitateur, bien informé, digne de confiance, modeste, responsable, réaliste, calme, optimiste, posé, ancré dans le concret et organisé.

Comme le note Pitcher (1994), si le dirigeant d'une entreprise est un artisan, il privilégiera généralement l'élaboration collective de la stratégie qui accorde aux individus autant de place qu'aux idées et qui croit que la croissance devrait surtout provenir de

l'interne, ce qui est le cas chez Attraction. Par ailleurs, comme ces typologies sont souvent des idéaux qui existent rarement tels quels, le dirigeant d'Attraction emprunte également quelques traits de caractère à l'artiste, à savoir un visionnaire dont la perception est assez diffuse.

En effet, avoir de la vision est une caractéristique importante des dirigeants à succès (Filion, 1991) et le dirigeant d'Attraction l'a démontré à maintes reprises depuis qu'il a décelé une opportunité d'affaires lors d'un voyage à Toronto et l'a transformée en entreprise, jusqu'à sa situation actuelle. Dans ce contexte, la vision s'apparente à « une forme de leadership, une tâche cruciale à être accomplie par le leader, une démonstration des compétences du leader et une configuration des valeurs organisationnelles » (Larwood et *al.*, 1995, cités dans Cosette, 2003). Quand nous avons demandé au dirigeant sa propre définition de ce qu'est une vision, sa réponse fut fort intéressante :

D'être capable de lire les opportunités, ou même les menaces tu sais qui entourent ton entreprise, puis être capable de décoder à travers ça, en fait toujours les menaces et les opportunités, mais d'être capable de décoder ce qui est bon pour toi, donc d'être préoccupé par ces choses et d'être capable d'articuler tout ça, parce qu'il ne faut pas que ça demeure un rêve.

Ces propos mettent de l'avant le genre d'interrogations et de réflexions qui sont à la base de la vision de ce dirigeant. Comme nous l'avons déjà mentionné, ce qui peut faire la différence entre un gestionnaire ordinaire et un autre d'exception est la capacité de ce dernier de voir ce que d'autres ne voient pas. Plus encore, le dirigeant d'Attraction a le souci de vouloir relier de façon continue sa vision de l'avenir de l'entreprise et ce que ça prend pour la réaliser. L'annexe 14 présente un certain nombre de citations qui permettent d'illustrer la vision stratégique de ce dirigeant. Par ailleurs, ce qu'il faut savoir, c'est que la vision stratégique d'un dirigeant semble résulter d'un processus continu dans le temps où elle se développe au fur et à mesure que l'entreprise se confronte à toutes sortes de problèmes et d'enjeux internes et externes et où elle s'enrichit de l'apprentissage et de l'échange, traduisant ainsi un processus de création de sens continu et constructif. Une vision est donc rarement stagnante et le dirigeant se doit de l'enrichir, de la tester et de la faire évoluer. Ainsi, lors de la création de l'entreprise, le dirigeant, titulaire d'un DEC en loisir, avait certes plein

d'idées mais il était conscient qu'il avait à apprendre énormément pour réussir à gérer convenablement son entreprise et conscient, donc, de la nécessité d'aller chercher de l'aide :

Je me disais quelque part il faut que j'apprenne, au début j'allais à des séminaires qu'ils offraient dans le temps [le ministère de l'Industrie], fait que j'ai appris progressivement, fait que je me servais de ça, bon en même temps ça m'a permis de rencontrer ces gens-là puis de parler de projets... Tout ce qui s'offrait à nous, on tentait de le récupérer pour apprendre les principes de gestion et puis ainsi de suite et puis on a profité d'autres sources compétentes aussi qui nous ont aidés à ce moment-là pour structurer l'entreprise.

6.10.2 La dissémination de la vision stratégique

D'un autre côté, une vision doit pouvoir se concrétiser au niveau organisationnel et pour se faire, ça prend souvent le support et l'engagement du personnel et des autres cadres dirigeants. Le dirigeant d'Attraction est pleinement conscient de cela. En effet, il a toujours associé à travers ses propos le succès de l'entreprise à l'effort de son personnel et à son engagement sans faille envers l'organisation. Sans pour autant incarner un *leadership* charismatique, il a su continuellement fédérer autour de sa vision et celle de l'entreprise un rassemblement et un enthousiasme importants, combinant ainsi les deux étapes du processus de création de sens, à savoir le « *sensemaking* » et le « *sensegiving* » (Gioia et Chittipeddi, 1994).

Dans la première étape, le dirigeant interprète, en faisant appel à ses structures mentales, ce qui arrive autour de lui, notamment les événements importants auxquels il est confronté. Dans le cas d'Attraction, cet exercice revêt assez souvent un caractère plus collégial dans le sens où le dirigeant prend le temps, avec ses cadres importants, d'échanger et de construire collectivement du sens avec leurs ressources externes. Ensuite, le dirigeant essaye de transmettre cette vision à l'ensemble de l'organisation à travers différents mécanismes (les présentations des plans stratégiques, le contact direct formel et informel, les différents comités, les documents de travail, etc.) et surtout en faisant sentir aux employés qu'ils représentent un vecteur important du fonctionnement de l'entreprise et en les incitant à montrer leur intérêt dans les choix stratégiques entrepris. Évidemment, la participation d'un grand nombre d'employés à la planification des activités de l'entreprise facilite ce processus de partage.

6.10.3 Les sources de la vision stratégique

La nécessité d'associer son équipe aux décisions importantes de l'entreprise, la rigueur qui caractérise sa gestion ainsi que certaines caractéristiques du dirigeant émanent notamment du côté sportif de l'homme. Cela n'est pas surprenant dans la mesure où dans la réalité, nous retrouvons souvent ce parallèle entre la pratique du sport et le métier d'entrepreneur ou de meneur d'hommes comme l'illustrent les exemples de Louis Garneau ou d'Yvon Chouinard, fondateur de *Patagonia*. Les propos du dirigeant illustrent ce lien mais donnent également une idée de sa personnalité :

Ce que je veux dire, c'est que la croyance a toujours été là, même dans les périodes sombres ces dernières années, on avait des projets pour se refaire. Moi je suis un gars de compétition et dans une course tu n'es pas toujours le premier, mais si tu veux être dans le peloton de tête ben tu as des efforts à faire puis rassembler ton équipe puis travailler en équipe, etc. Je pense que c'est ça, c'est une question de croyance, puis de persévérance, puis de vision. Je pense qu'une vision sans plan d'action, sans rassembler ton équipe, tu ne peux pas réussir mais si tu comprends cette dynamique et que tu es capable de pousser ton équipe, tout est possible.

Par ailleurs, un dirigeant d'exception est un dirigeant qui a cette capacité de performer dans les moments de prospérité mais surtout dans les difficultés qu'une entreprise peut traverser, et c'est ce qui est arrivé dans Attraction qui a connu son lot de hauts et de bas. Cependant, les dirigeants de l'entreprise ont gardé confiance, ont travaillé fort et sont arrivés à remettre leur entreprise sur les rails. Ce qui est crucial en fait, c'est la capacité d'apprendre des échecs et de les utiliser pour mieux aborder les futures échéances, donc de « capitaliser sur l'échec » et de « s'en servir comme leçon ». Le dirigeant de l'entreprise affirme à ce niveau :

Je pense que le message doit sonner juste dans tes propos quand tu envoies un message à l'interne que l'échec fait mal mais si tu leur envoies un message d'apprentissage, c'est autre chose tu sais puis que les gens gardent le goût de continuer à s'investir dans les projets et puis qu'ils les prennent comme des défis tu sais. Écoute je fais du sport, j'ai eu des échecs dans le sport, tu perds à l'occasion, c'est normal mais tu apprends de ça tu sais, donc quelque part, il faut prendre ça de la même façon, la vie des entreprises c'est un peu ça tu sais, mais il ne faut pas baisser les bras, il faut être capable de rassembler nos gens, et puis garder le focus, le cap sur l'objectif que tu poursuis, sinon tu n'es plus dedans tu sais. Fait que je dirais une des qualités aussi c'est d'être optimiste de nature je pense, un dirigeant qui n'est pas optimiste, qui ne croit pas dans ses capacités, dans ses moyens ou son équipe, il est voué à l'échec, je pense qu'il faut croire tu sais, puis se

faire confiance d'une certaine façon, parce qu'il y a plein de raisons pour les démotiver, à toutes les semaines ou à tous les mois, tu sais.

Ce qui est intéressant également, c'est que le dirigeant d'Attraction est conscient que parallèlement à tout le travail qu'on peut faire et à toute la bonne volonté qu'on peut mettre pour faire évoluer son entreprise, les éléments du contexte sont très importants, y compris ceux qui sont liés à la chance. Voici à présent le profil du dirigeant d'Attraction qui se réfère notamment aux caractéristiques de l'entrepreneur à succès de Fillion (1991) :

- Expérience des affaires acquise jeune
- Différenciation
- Intuition
- Engagement
- Travailleur assidu
- Visionnaire (rêveur réaliste)
- *Leader* dans un certain sens
- Réseuteur modéré
- Contrat psychologique avec les collaborateurs
- Contrôle des comportements
- Autoapprentissage
- *Locus of control* plutôt interne
- Passionné
- Bagage académique (cégep)

Encadré 6.2 : Profil du dirigeant d'Attraction

6.10.4 Le caractère familial comme source stabilisatrice de la vision

Pour terminer cette partie, il faut mentionner que l'une des dimensions qui contribuent à la réussite de l'entreprise est la complémentarité et l'excellente entente entre les trois frères propriétaires. La littérature sur les entreprises familiales nous enseigne que l'aspect familial d'une entreprise peut avoir ses avantages mais également ses inconvénients et que la dualité

famille-entreprise peut être la source de bien des problèmes. Toutefois, dans le cas d'Attraction et de l'avis unanime des cadres et du consultant *interviewés*, c'est plutôt une force stabilisatrice. Ce qui est encore plus intéressant, c'est que même si la démarche de chacun peut être plus ou moins différente, les objectifs, la vision de l'avenir et les valeurs sur lesquelles repose l'entreprise sont les mêmes et contribuent à créer un environnement de travail sain et favorable. L'un des frères estime à ce propos :

On a souvent le même but mais les chemins pour y arriver sont souvent différents [...] Même si J-M est plus visionnaire, plus fonceur, ce n'est pas le genre de gars qui préfère monter les escaliers quatre marches à la fois tu sais, on est plus du genre marche contre marche, marche contre marche, la théorie du petit pas, on est plus comme ça, on est du monde assez dévoués, travaillants aussi.

Et il continue dans le même sens en nous donnant une idée sur le profil de chacun des trois frères :

J-M c'est le développeur, c'est le gars qui veut voir du nouveau, un gars qui va risquer plus je te dirais. Je vais être l'opposé, je vais être le gars plus enraciné, plus pratico-pratique, plus logique, je suis peut être l'autre côté de... l'autre bout de la corde, qui dit oh penses-tu? [...] Ça aide le mouton noir, je vais être le gars [...] Plus pratico-pratique, je vais être plus à l'opposé. Gaétan c'est un gars de création, c'est un gars de *feeling*, c'est un gars qui a une bonne vision du marché, qui a une bonne connaissance de son marché [...] je pense que c'est assez complémentaire.

Au-delà des différences de chacun et en reprenant la typologie de Pitcher (1993), il assez évident de constater que les trois frères ont un penchant artisan. Ce sont vraiment des dirigeants qui gèrent un peu en bon père de famille, qui adoptent un *management* humanisé et qui vivent cette expérience comme un voyage collectif dans lequel le parcours et les interactions entre différentes parties prenantes internes et externes sont aussi importants que les résultats. Il serait intéressant d'ailleurs de voir la vision du consultant qui travaille avec cette famille depuis quelques années :

Je sais qu'est-ce que c'est une entreprise familiale, des fois les frères se tiraillent, des fois les belles-familles s'en mêlent, en tous les cas on entend toutes sortes de choses mais dans ce cas bien précis, les frères se tiennent beaucoup, chacun connaît son rôle, chacun connaît ses particularités, chacun connaît sa valeur ajoutée, et l'unité de travail est là.

6.10.5 Conclusion

En conclusion, le cas d'Attraction représente un cas typique d'une entreprise dans laquelle la personnalité de l'organisation constitue le prolongement de la personnalité de ses dirigeants. Ce constat est généralement plus facile à faire dans les entreprises de plus petite taille, notamment grâce à une interaction plus directe. C'est donc tout un défi accompli par les dirigeants de l'entreprise qui ont réussi à insuffler dans un groupe assez important (ils sont environ 80 personnes aujourd'hui) une même vision et un même état d'esprit tourné vers le travail, la rigueur, le dépassement de soi et l'esprit d'équipe. Le capitaine du navire a donc su mobiliser ses troupes vers l'atteinte d'objectifs communs et le fait que l'entreprise soit située en région éloignée, dans un petit village, facilite cet état d'esprit. Les propos d'un des consultants qui siègent sur le conseil d'administration illustrent parfaitement l'influence positive que le dirigeant d'Attraction a sur son entreprise :

Moi je pense que ça commence comme je te dirais dans beaucoup d'entreprises par la tête dirigeante, **J-M a une passion pour ce qu'il fait** et quand je dis une passion, le mot était tellement galvaudé, on le dit dans tous les livres de commerce, on l'entend dans toutes les conférences, mais fondamentalement j'ai plus de 35 ans de vécu, j'ai vécu au Canada et aux États-Unis, j'ai quand même roulé ma bosse humblement jusqu'à temps je pense être capable de saisir assez bien ceux qui ont la passion et ceux qui ne l'ont pas. J-M a vraiment la passion du produit, il a vraiment la passion de l'industrie, d'ailleurs il a grandi là-dedans, il a eu des commerces, donc ce n'est pas arrivé, il n'était pas dans le domaine des coffres industriels et puis là tout d'un coup, il y avait le moyen de faire de l'argent, il y a eu des opportunités dans cette industrie-là donc il a encore cette passion là, il l'avait, il l'a et puis il l'a à tous les jours cette passion-là de son industrie. Deuxièmement, **il y a un côté visionnaire de J-M que j'aime beaucoup [...]** Il s'est dit quelque part cette industrie-là est morose, le récréotouristique, ce canal de distribution-là manque de ouf, manque d'aura, il y a certainement quelque chose que moi je peux lui apporter, donc **cette capacité à se projeter dans le temps [...]** **C'est un entrepreneur dans l'âme** parce qu'il avait déjà un commerce, il s'est dit je pense que oui, il a cru au tout début et il y croit encore malgré les difficultés qu'il a connues, son entreprise a quand même perdu la moitié de son chiffre d'affaires, avec un bénéfice qui s'est fragilisé, qui est devenu même déficitaire mais jamais, jamais, moi je suis arrivé dans l'entreprise elle perdait de l'argent, l'un des défis que J-M m'avait demandé c'est est-ce que tu peux m'accompagner à redresser l'entreprise? Comme j'ai déjà fait ce redressement d'entreprise dans mon ancienne vie, donc je l'ai accompagné là-dedans mais c'est lui qui était le dirigeant, donc ça part de lui, je dirais que ça c'est un élément important.

6.11 L'influence du contexte et l'approche adoptée

6.11.1 Vision stratégique et comportement face au contexte

Nous avons défini ce contexte comme l'ensemble des facteurs qui influencent une organisation et sur lesquels cette dernière a généralement peu de contrôle. Ces pressions émanent essentiellement des aspects institutionnels et de ceux qui sont liés au marché dans lequel œuvre l'entreprise. Ce que nous pouvons avancer en analysant l'histoire de l'organisation, c'est qu'Attraction a toujours essayé d'avoir un minimum de contrôle sur ses activités et son destin. Dans un contexte relativement dynamique et assez hostile⁵⁶, l'entreprise a toujours essayé d'être *leader* sur son marché et elle a réussi d'une certaine façon à l'être. Il est difficile pour une entreprise seule d'agir sur son contexte et de changer quelque part les standards d'un marché, mais Attraction a su et a pu le faire.

Rappelons que la création de l'entreprise était liée à une opportunité d'affaires décelée par le dirigeant lors d'un voyage durant lequel il a senti que le marché récréo-touristique pouvait évoluer autrement et surtout se baser sur d'autres éléments de compétitivité. Il a su percevoir ce que d'autres n'ont pas vu. Sa petite expérience de commerçant dans le domaine du vêtement l'a aidé dans ce sens à se forger cette opinion et à commencer à développer une nouvelle vision stratégique. Nous avons ici l'illustration du lien étroit entre, d'une part, le profil du dirigeant et, de l'autre, la relation qu'entretient l'entreprise avec son environnement. La vision développée par le dirigeant a ainsi permis d'agir en quelque sorte sur le marché visé et de se constituer un créneau où l'entreprise est capable d'apporter une valeur supérieure à celle de la concurrence.

L'entreprise a donc contribué grandement à changer les façons de faire qui caractérisaient ce marché. Du même coup, elle a pu choisir sa destinée et construire son avenir plutôt que le subir, en réinventant notamment son espace concurrentiel (Hamel et Prahalad, 1995). Il s'agit donc d'une démarche définitivement proactive qui contraste avec les approches selon lesquelles c'est l'environnement qui influence la destinée d'une

⁵⁶ Un environnement est dynamique lorsque des problèmes sont causés par des changements qui sont difficilement prévisibles et pour lesquels on n'a pas de modèles préalables alors que l'hostilité peut provenir de l'intensité et de la nature de la concurrence ainsi que des relations avec différentes parties prenantes.

entreprise. Nous sommes dans ce cas plus proches des stratégies de défi ou de manipulation que des stratégies de consentement, de compromis ou d'évitement (Oliver, 1991). Voici comment le dirigeant d'Attraction voyait les changements qu'il croyait pouvoir amener sur ce marché et qui étaient à l'origine de la création de l'entreprise :

Ce que je voyais à ce moment-là, c'est la capacité d'amener sur le marché, corporatif à l'époque plus que récréotouristique, des éléments plus *fashion* qu'on retrouvait dans les boutiques qu'on ne retrouvait pas nécessairement dans des marchés plus traditionnels et de se permettre peut-être d'offrir soit des logos par exemple des choses plus proches des gens, plus spécifiques [...] Je dirais qu'on a bâti sur la différence pour l'amener sur ce marché-là, je pense en fait qu'on a été précurseur là-dedans et on en a inspiré d'autres, des compétiteurs entre autres et qui a permis à Attraction de faire sa place dans l'industrie et de tracer une voie dans l'industrie récréotouristique canadienne et qui fait en sorte que tu trouves des vêtements relativement intéressants dans les boutiques à l'image des vêtements que tu trouves dans les boutiques *fashion*.

Par ailleurs, ce genre de comportement proactif, même s'il est idéalement souhaitable, n'est pas toujours réalisable, spécialement dans le genre d'environnement dans lequel les organisations contemporaines évoluent. D'abord, parce que ce genre d'approche est plus risqué que des comportements mimétiques et ensuite, parce que cela nécessite généralement des ressources à la hauteur du défi visé. Quoi qu'il en soit, **ce contexte constitue, à travers les lois, les normes et les comportements valorisés, le cadre à l'intérieur duquel se dessine la marge de manœuvre de l'entreprise qui reste en même temps tributaire de la perception de ses dirigeants envers ce qui se passe autour.** Ce que nous pouvons souligner toutefois, c'est qu'Attraction a toujours essayé d'être dans le peloton de tête et d'agir plutôt que de réagir et les exemples ne manquent pas. Quand nous avons interrogé le dirigeant de l'entreprise pour savoir si Attraction était plutôt dans un mode proactif, il a répondu :

En fait, c'est notre positionnement. Moi, je pense que dans certains cas, on ne l'a peut-être pas fait à la hauteur de ce qu'on aurait aimé être en termes de marquer le pas, puis d'être le *leader*, tu sais, mais c'est parce que on vit aussi des périodes difficiles, en termes de gestion de la décroissance, qui ne permettaient pas d'investir, de soutenir le développement, d'être à la hauteur de ce qu'on aurait souhaité. Mais la philosophie de l'entreprise du point de vue positionnement on a pris cette direction-là et pour moi c'est incontournable, on ne peut pas être à la traîne, ou à la remorque de l'industrie, il faut que tu sois à l'avant, mais pour être en avant par contre il faut que tu mettes du temps pour développer ta vision et saisir les opportunités dans le marché, fait qu'à un moment donné, tu deviens dans ce contexte à court de ressources, des fois de compétences aussi.

Fait qu'on gèrait en fonction des budgets qu'on avait, faire en sorte qu'on puisse passer sans donner de signal au marché inquiétant.

Le vice-président chargé du développement abonde dans le même sens, une preuve de plus que le tissu organisationnel est imprégné d'une même vision :

Oui effectivement parce qu'on a à proposer quelque chose de neuf, puis parce qu'on a à anticiper, oui il faut être en avance. Il faut penser en ce moment qu'est-ce qui pourrait être neuf ou qui n'a jamais été fait encore dans notre secteur ? [...] Il faut toujours que tu travailles de sorte que tu te *rechallenges*, qu'est ce qu'on va faire dans un an, dans deux ans, quel marché faut ouvrir pour continuer à grossir? Il faut par défaut se poser ces questions-là sinon on y arrivera pas.

Les derniers propos illustrent notamment l'importance du temps dans la gestion de l'environnement de l'entreprise. Il faut en quelque sorte essayer de mettre le temps de son côté pour offrir aux dirigeants de l'entreprise la possibilité de réfléchir, d'élaborer des scénarios et d'agir au bon moment. Ce que nous voulons dire en d'autres termes, c'est que la gestion du temps est un élément fondamental pour arriver à dompter les pressions de l'environnement externe, lacune souvent caractéristique des PME. Le consultant de l'entreprise, de son côté, expose son point de vue par rapport à la question et met de l'avant le penchant du dirigeant pour des comportements plutôt offensifs :

Il faut bien définir son modèle d'affaires en fonction des enjeux, et évidemment de l'adapter, J-M c'est ce qu'il a fait. À un moment donné, il s'est aperçu que son entreprise ne pouvait pas être une entreprise de sous-traitance, ne peut pas être une entreprise en mode passif, il faut qu'elle soit en mode de contrôler son marché, de contrôler ses canaux de distribution, ça veut dire faire du *branding*, aller vers le consommateur et ne pas attendre comme certaines entreprises du vêtement que le téléphone sonne.

6.11.2 Exemples de comportements proactifs

Comme nous l'avons mentionné précédemment, les exemples ne manquent pas pour illustrer la tendance de l'entreprise à vouloir, dans la mesure du possible, contrôler son destin. Par exemple, quand l'entreprise a pris connaissance de façon hâtive de l'échéance du premier janvier 2005, elle a enclenché rapidement un processus de réflexion et de préparation qui lui a permis d'agir de façon assez prompte aux conséquences de cette rupture institutionnelle programmée et de faire évoluer son modèle d'affaires pour co-évoluer avec le nouveau visage de l'industrie. Le dirigeant de l'entreprise note d'ailleurs : « Nous, on a réagi quand même

assez rapidement là-dessus, on a réagi assez rapidement là-dessus et ça nous a bien servi, quand c'est arrivé en 2005 on était pas mal tout converti à l'importation. » Quand nous avons demandé au responsable des achats si cette décision de faire évoluer le modèle d'affaires était liée à l'abolition des quotas, il a acquiescé : « ben là écoute, c'est sûr et certain, moi, en tous les cas c'est ma perception, s'il ne l'avait pas fait, il serait mort, mort, mort ».

En outre, dans sa quête de compétitivité et sa volonté d'avoir un minimum de contrôle sur ses activités, l'entreprise a toujours *flirté*, avec plus ou moins de succès, avec l'idée de développer ses propres marques. La décision de commercialiser les lignes *Inuk* et *Ethica* constitue une étape de plus de l'apprentissage de l'entreprise dans ce domaine. En fonction des premiers retours, ces choix semblent plus compatibles avec les caractéristiques de l'environnement, les tendances actuelles de consommation et aussi avec les ressources de l'entreprise. Ce choix stratégique montre encore une fois la complexité et la difficulté d'opter pour des comportements plutôt proactifs, plus risqués et plus périlleux, notamment à cause de leur caractère généralement novateur. Toujours dans le même ordre d'idées et comme le montrent les propos du président, l'entreprise essaye d'éviter toute forme de dépendance excessive envers certains gros clients et tente de favoriser ce qui a souvent fait sa réputation, des relations de proximité et un service de qualité :

Je perds un client, par exemple des 500 milles je n'en ai pas, on avait des clients de 1 million, on n'a plus de client de 1 million, c'est trop gros comme chiffre d'affaires par rapport à ce qu'on a actuellement. Dans ce sens-là, c'est l'équilibre en fait, pour ne pas être victime de l'environnement externe. Où est-ce qu'on n'a pas d'emprise sur les décisions, bon autant que possible il faut essayer de ne pas être redevable à ça.

Certes, les relations avec de gros clients sont souvent une source de commandes importantes, mais elles viennent avec des contraintes conséquentes. En agissant de la sorte, l'entreprise tente de réduire l'incertitude et la vulnérabilité qui caractérisent un grand nombre d'entreprises de même taille. En fait, Attraction semble avoir appris de son passé, notamment avec les expériences de la perte du client *Rona* puis des comptes majeurs américains. D'un autre côté, une autre façon d'être offensif dans ses choix stratégiques et de perpétuer sa position de *leadership* sur le marché, c'est l'innovation et plus particulièrement l'innovation technologique. En fait, l'entreprise, spécialement dans le processus de migration de son modèle d'affaires, a décidé d'investir massivement dans de nouvelles technologies qui

permettraient de donner plus de poids et de différences à sa proposition de valeur. L'entreprise dispose notamment d'une technologie avant-gardiste dont deux exemplaires existent au pays, une au Lac Drolet et l'autre dans l'Ouest canadien. Le consultant qui siège au conseil d'administration de l'entreprise affirme à ce propos :

Je sais que le mot est galvaudé mais encore là, on le voit chez Attraction, on le voit dans d'autres industries, ça passe par l'innovation, l'innovation à la fois au niveau de son produit que de la technologie. J-M et son conseil d'administration, on a décidé dans le plan stratégique de faire un achat qui est quand même substantiel pour une petite entreprise, d'une technologie qui est unique au Canada. Il y en a je pense une autre au pays, c'est quand même, on parle d'un investissement d'une entreprise de Lac Drolet de 75 employés. On est aujourd'hui, je pense, dans notre brochette d'offre d'identification, parce que ça c'est un créneau l'identification, on est probablement la compagnie la plus unique au pays parce qu'on offre un *one stop shopping* de toutes les possibilités d'identification sur le vêtement, c'est unique et c'est ce qui fait notre différenciation.

En contextualisant cette décision, on se rend compte que les dirigeants de l'entreprise ont fait, autour de 2007, un choix courageux compte tenu de la période assez incertaine que l'entreprise vivait avec le retrait du marché américain, la perte de clients importants et le retrait de la Caisse de dépôt du capital de l'entreprise. Ce qui est intéressant, c'est que les propriétaires d'Attraction savaient qu'il fallait réagir et que la finalisation de l'évolution de leur modèle d'affaires nécessitait encore une dernière composante pour rehausser sa compétitivité. Il faut savoir que l'entreprise a bénéficié de l'aide des deux paliers du gouvernement pour acquérir cette technologie. En questionnant le dirigeant pour savoir s'ils auraient quand même investi sans cette aide, il a répondu : « probablement qu'on l'aurait fait pareil, on l'aurait fait moins par contre, moins rapide, plus long, à ce moment-là l'entreprise ne faisait pas de profits ». Ces propos démontrent encore une fois la volonté d'agir sur leur environnement mais en même temps, met en exergue l'importance des ressources externes pour pouvoir matérialiser certaines décisions. L'encadré suivant illustre quelques exemples de questions qui ont été traitées avec une approche proactive :

- La réponse à l'abolition des quotas à l'importation
- L'investissement en technologies
- La mise en place d'un conseil d'administration et de divers autres comités
- Le développement de marques de commerce
- La diversification des marchés
- La gestion de la dépendance commerciale

Encadré 6.3 : Exemples de questions qui ont été traitées avec une approche proactive

6.11.3 Le dilemme changement-stabilité

En fait, dans sa gestion de l'environnement, la direction d'Attraction est consciente de l'importance du changement et de l'évolution constante de ses façons de faire, mais en même temps, elle sait que l'environnement a la capacité d'influencer grandement ses comportements, surtout quand il s'agit d'aspects institutionnels liés au marché sur lesquels l'entreprise a peu de contrôle. En d'autres termes, même avec toute la volonté du monde, il arrive assez souvent que les entreprises doivent vivre avec, voire subir cette réalité. Par contre, ce que nous voulons souligner c'est que même si les entreprises savent qu'elles ne peuvent agir sur certains aspects du contexte comme les variations du taux de change, certaines, comme Attraction, essaient néanmoins de se positionner et d'opter pour certains choix stratégiques offensifs leur permettant de relativiser leur vulnérabilité et de perpétuer cette quête d'un minimum de contrôle sur leur destin. Dans ces situations, la marge de manœuvre dont les entreprises disposent est moindre, mais elle existe. Même si dans la littérature stratégique, le mot positionnement est généralement associé à une démarche déterministe dans laquelle l'environnement force les comportements, nous pouvons penser que le positionnement d'une entreprise dans un secteur peut lui permettre de mieux résister aux aléas du contexte et de s'en sortir mieux que la concurrence.

Ainsi, à défaut de pouvoir agir sur certains aspects de l'environnement caractérisant l'ensemble de l'industrie du vêtement, Attraction a toujours essayé d'opter pour des choix stratégiques offensifs lui permettant d'être différente et surtout de devancer ses concurrents, eux aussi embarqués dans le même bateau. C'est presque paradoxal : parler d'approche

volontaire dans un contexte assez déterministe, au moins à travers certaines de ses composantes. L'annexe 15 illustre quelques exemples de l'influence directe qu'ont pu exercer les contextes institutionnel et économique sur les activités et les choix d'Attraction. **Ces exemples montrent que les entreprises opèrent souvent à l'intérieur d'un cadre institutionnel et économique bien précis, qui évolue constamment, induisant différentes fenêtres d'action.** Ce cadre d'action explique souvent la différence entre ce que l'entreprise veut et ce qu'elle décide de faire. Néanmoins, ce que nous pouvons avancer, c'est qu'Attraction privilégie toujours, dans la mesure du possible, une approche plutôt proactive comme le montrent les propos du dirigeant de l'entreprise en rapport avec le comportement de l'entreprise face à l'abolition des quotas :

Le processus est commencé quand même assez tôt [...] ce qui nous a permis d'être un peu en avance, sinon on aurait été obligé d'accélérer ça et peut-être risquer de faire des erreurs ou ne pas être à l'aise avec l'approche d'importateur, parce qu'au départ, importateur, on connaissait rien.

De son côté, le responsable des achats reprend ce que d'autres dans l'entreprise pensent de leurs dirigeants :

C'est des gens, c'est des imaginatifs, c'est des gens avec de bonnes idées, assez des fois pour dire arrête on va prendre une à une mais c'est des gens d'idées, ce n'est pas des gens qui copient, c'est des gens qui disent moi je vais développer mes affaires, puis je vais présenter ça et c'est ça que je vais faire, montre-moi pas les affaires des autres, ne me demande pas de copier sur les autres [...] Ils sont créatifs, ils arrivent toujours avec de nouvelles affaires.

En résumé, nous avons essayé de montrer dans cette partie la nature du lien qui relie Attraction à son contexte et le genre de comportements qui en résulte. Contrairement à beaucoup d'entreprises œuvrant dans cette industrie, l'entreprise ne s'est pas endormie sur ses lauriers et n'a pas conservé les mêmes façons de faire. Elle a toujours eu l'intelligence de se remettre en question et d'évaluer régulièrement sa capacité à faire mieux que la concurrence, même dans un environnement assez turbulent, qui est cependant partagé par l'ensemble des entreprises de cette industrie. La rigueur de l'entreprise, la vision de ses dirigeants ainsi qu'une ouverture sur leur environnement participent au développement de ces comportements. Cette ouverture se traduit notamment par une veille continue des différentes

composantes de l'environnement, permettant d'être parfaitement au courant de ce qui se passe autour d'elle, facilitant ainsi des réponses plus pertinentes et rapides⁵⁷. Continuellement, l'entreprise mise sur une progression tâtonnante, presque une démarche d'essais-erreurs, on essaie plusieurs choses et on attend de voir. Certes, cette démarche peut être critiquable parce qu'elle pousse l'entreprise à s'éparpiller entre différents projets, mais d'un autre côté, c'est moins risqué que d'investir massivement dans une seule alternative, qui dans le cas d'un échec, aurait des répercussions beaucoup plus directes et importantes sur la situation de l'entreprise. Par ailleurs, ce qui a également facilité grandement des comportements stratégiques offensifs, ce sont les différents types d'interactions que l'entreprise entretient et qui constituent une source de ressources valorisables comme nous allons l'expliquer dans la section suivante.

6.12 Les interactions

6.12.1 L'importance et la cartographie des interactions d'Attraction

Étant située en région et du fait, très éloignée de Montréal – considérée comme le centre névralgique de l'industrie de la mode au Québec et au Canada – on aurait pu croire que l'entreprise expérimenterait différentes difficultés pour mobiliser certaines ressources externes. Or, il est extrêmement intéressant de voir à quel point cette entreprise est enchâssée dans son milieu à la fois régional mais aussi sectoriel. La figure suivante présente les principaux acteurs qui, à travers leurs interactions avec l'entreprise, ont contribué à façonner le visage actuel d'Attraction.

⁵⁷ Voici comment le vice-président des opérations décrit une partie des activités de veille de son entreprise : « il y a différents groupes qui sortent aussi, ce ne sont pas toujours les mêmes qui vont dans les *shows*, il y a des *shows* où est-ce que nous autres, on présente donc on rencontre du monde. Il y a des *shows* où est-ce qu'on va voir ce qu'eux autres présentent, je parle en terme de vêtements, je parle en terme de *business at large*. Il y a d'autres personnes qui vont aller à la recherche de matières premières, que ce soit en Chine ou n'importe où... Dans les expositions tu vois du monde, tu rencontres du monde, bon, tu vois qu'est-ce qui vient, qu'est-ce qui se passe qui peut venir puis de la veille au niveau de la machinerie et de l'équipement et toutes ces choses-là, fait qu'on fait différentes sortes d'expositions, différentes sortes de *shows*. C'est sûr qu'on peut faire plus que ce qu'on fait mais comme une moyenne entreprise, on en fait quand même un peu, peut-être... c'est jamais assez mais on tente de se tenir au courant des tendances dans les expositions de matières premières, de produits finis, de machinerie, on essaye d'en couvrir en rotation et différentes places, on déplace les *shows* des fois, on ne va pas toujours aux mêmes *shows* aux mêmes dates aux mêmes années, des fois on va voir dans différentes régions... À l'interne, il y a quelqu'un qui fait de la veille au niveau de la technologie en tant que telle. »

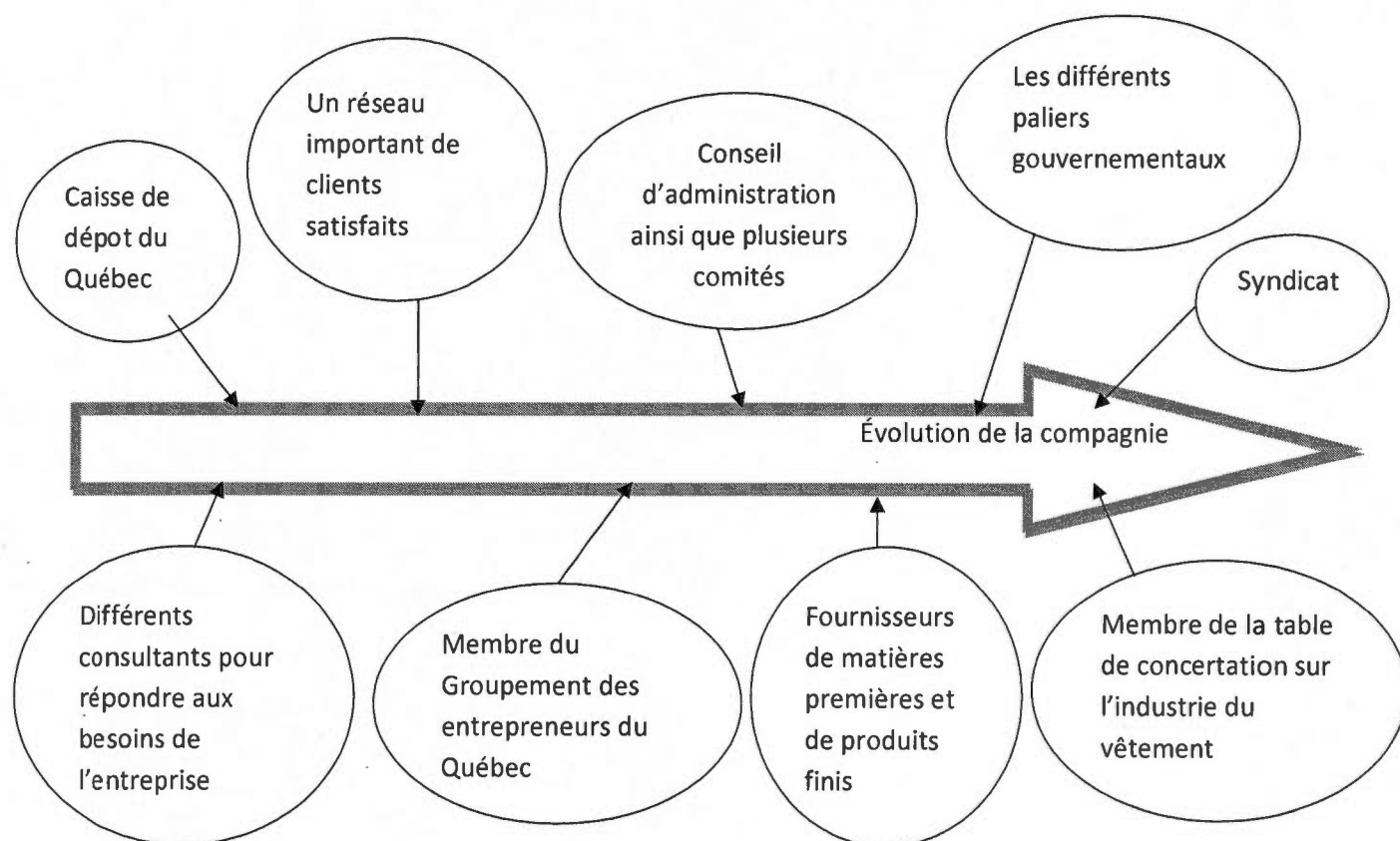


Figure 6.3 : Les principales interactions d'Attraction avec son environnement général

Nous croyons que l'origine d'une telle situation se trouve dans la valorisation, par les dirigeants d'Attraction, du rôle de ces interactions. Encore une fois, nous voyons l'importance de la perception, influencée par les structures mentales des dirigeants. Plus encore, nous avons ici l'illustration du rôle de filtre que jouent les caractéristiques de la direction sur la perception et le processus de création de sens qui prennent place continuellement dans les organisations. Les propriétaires d'Attraction et spécialement son dirigeant, qui s'occupe davantage de l'aspect administratif, des questions plus stratégiques et des liens avec l'extérieur, ont toujours accordé de l'importance aux différents partenaires de l'entreprise. Nous tenterons ici de donner une explication de cette approche. En fait, nous

croyons que le caractère familial de l'entreprise et son fort enracinement régional peuvent expliquer cet intérêt.

Il faut savoir que l'évolution de l'entreprise a toujours été une histoire de collaboration et de mise en commun de différentes ressources et contributions. Ainsi, la création de l'entreprise est le résultat, certes, de l'idée du dirigeant actuel et de sa conjointe, mais surtout de la mise en commun de différentes expertises : le dirigeant actuel et ses connaissances dans le domaine du vêtement, sa femme qui a fait des études de graphisme, donc qui était capable de faire des conceptions, des logos, etc., un frère qui avait une expertise en production et puis une opératrice de couture. Plus tard, un autre frère, qui a déjà travaillé dans le domaine manufacturier, a apporté son soutien financier, permettant ainsi à l'entreprise de prendre de l'expansion⁵⁸. Ce qu'il faut noter, c'est que le dirigeant de l'entreprise est parfaitement conscient de l'importance des éléments du milieu et de leurs apports dans l'évolution de l'entreprise. Il note à ce propos :

Il y avait en fait beaucoup d'entreprises de vêtement au lac Mégantic, beaucoup moins les dernières années mais il y en avait beaucoup. Donc, on parle d'expertise dans la confection, de gens qui avaient des contacts à Montréal avec certains donneurs d'ordres puis des mécaniciens, puis avoir des mécaniciens dans la confection c'était important, un bon contremaître ainsi de suite, des gens qui ont de l'expertise dans le tailleur, des connaissances dans les tissus, dans l'approvisionnement. Donc, c'était dans un environnement où c'était plus facile de trouver chez le voisin. Par exemple, l'entreprise qui a déménagé pour venir construire dans le parc industriel, dès qu'on a pris un local il y avait déjà des ressources, comment tu peux mettre tes machines, où est-ce que tu peux acheter ça, on a eu quelques conseils, ça aide à démarrer.

En outre, nous pensons que le fait que le dirigeant d'Attraction ainsi que toute la famille propriétaire de l'entreprise étaient bien intégrés dans cette région, permettant ainsi le développement d'un capital social important, a facilité la création et l'évolution de l'entreprise. Plus encore, la valeur qu'Attraction accorde à différents partenaires est en fait le

⁵⁸ En relativisant cette comparaison, on peut se rappeler que les débuts de *Zara* furent assez semblables. Ayant réalisé qu'il y avait une opportunité d'affaire, Amancio Ortega a pu créer son entreprise en s'entourant de certains membres de sa famille ayant des connaissances liées au domaine du vêtement (dessiner des patrons, approvisionnements, etc.). Plus tard, l'entreprise a continué à valoriser l'apport de ses partenaires, internes ou externes. Par exemple, dans son processus de réponse rapide au marché, une place importante est accordée aux gérants de magasins qui ont pour rôle d'identifier les désirs et les préférences de leurs clients et de les transmettre au siège social pour adapter la production et la distribution.

prolongement de l'attitude de ses dirigeants envers le personnel de l'entreprise et la valorisation de l'apport de chacun. C'est dans ce sens que la dimension relationnelle est aussi importante à l'interne qu'à l'externe et que les deux aspects sont souvent étroitement liés.

6.12.2 L'apport du conseil d'administration

Une des premières illustrations de l'importance qu'Attraction a accordée à différentes ressources externes fut la décision d'instaurer un conseil d'administration et surtout de l'ouvrir à des conseillers externes. L'objectif était d'aller chercher certaines expertises et d'avoir un regard externe et désintéressé sur le fonctionnement de l'entreprise. Ses dirigeants étaient en fait conscients « qu'il manquait peut-être des compétences et des connaissances à l'interne ». Avec le temps, le dirigeant de l'entreprise a senti le besoin d'étoffer encore ce conseil d'administration et a pu recruter un spécialiste en développement des marques et des marchés, ce qui a permis à ce moment-là de répondre à des besoins criants de l'entreprise dans ces domaines. Ce consultant évoque, dans le prochain extrait, les circonstances dans lesquelles il a rejoint l'entreprise et les principaux rôles qu'il a assumés :

L'entreprise Attraction avait un conseil d'administration [CA] et pour des raisons de défis d'entreprise, J-M a décidé à un moment donné en fait voilà 3 ans, 4 ans, de donner un profil différent à son conseil d'administration, à cause des défis qui étaient des défis importants de fragilité au niveau des ventes, fragilité au niveau de la rentabilité et puis J-M souhaitait avoir un profil plus développement des affaires, plus *branding*.

Comme nous pouvons le constater dans ces propos, l'apport des différents conseillers siégeant sur le conseil d'administration, mais également sur d'autres comités, est indéniable. Chacun dans son domaine a su amener une certaine expertise mais également plus de rigueur, rendant ainsi l'entreprise plus solide et plus compétitive. Par exemple, l'un des axes du nouveau modèle d'affaires de l'entreprise concerne le développement de marques de commerce. Spécialement après l'échec de sa première tentative sur ce marché, l'entreprise a pris conscience de l'importance d'aller chercher les connaissances nécessaires dans ce domaine, notamment pour ce qui est du marché du détail. Le dirigeant de l'entreprise explique à ce niveau :

Il faut adapter nos présentations au marché en fait, il y a aussi quelque chose à apprendre là aussi, les façons de faire tu sais, il faut... ça prend quelqu'un qui vient de ce milieu-là

pour nous aider à ce niveau-là. Comment on fait les approches, comment s'approcher de ces gens-là, se faire reconnaître, etc. En fait, par la voie du conseiller externe, je vous donne un exemple, les gens de *Simons* que tu connais, la maison *Simons* vont venir aussi nous rencontrer pour découvrir l'entreprise, qu'est-ce qu'on peut faire pour eux, on est capable, on n'est pas capable, etc.

Au-delà de l'apport de chacun, la dynamique de ces rencontres, dans les différents comités, faisait en sorte d'évaluer, d'ajuster et de renforcer le positionnement de l'entreprise dans ses différents créneaux en aidant le dirigeant à prendre les bonnes décisions, en confrontant ses idées et en apportant un regard différent. Les propos du dirigeant de l'entreprise sont assez éloquents sur le sujet :

De la rigueur certainement parce que le CA doit confesser tes actions. Tu n'as pas la permission comme si t'es tout seul, tu dis écoute ben je vais voir si, puis tu reportes, tandis que si dans un mois t'as un CA, j'ai ça à faire, le mois prochain on va parler de ça, il faut que ça soit fait le mois prochain, donc ça amène de la rigueur, et quand il y a sept qui te regardent et qui te disent je pense que c'est la meilleure tu vas avec ça. Si t'es seul ou à deux, t'es pas sûr, tu reportes, tandis que là, la décision est prise, tu l'appliques et normalement c'est la meilleure, et dans ce sens-là, je dirais que c'est ça le bénéfice d'un CA : poser des questions, en parler, si c'était ton idée à toi aussi puis lui a dit oui, lui a dit oui, ok, t'y vas avec plus de confiance, sinon tu peux douter de toi-même. Je pense que tu dors mieux avec un groupe comme ça.

6.12.3 Le rôle de l'État

D'un autre côté, une autre sorte d'interactions est celle qui lie l'entreprise aux différents paliers du gouvernement. Ces derniers ont été en fait d'une grande aide pour Attraction à travers différents types de ressources comme le montre l'encadré suivant :

- Subvention pour construire la première bâtisse trois ans après la création de l'entreprise
- Séminaires avec le ministère de l'Industrie et du Commerce lors du démarrage de l'entreprise, notamment sur les principes de gestion
- Recherche d'un « émule » d'Attraction en Chine sous le mandat de l'ACDI
- Programme jumelé Investissement Québec et le fédéral pour l'achat d'équipements de pointe
- Programme de formation

Encadré 6.4 : L'apport des deux paliers gouvernementaux dans le cas d'Attraction

Ce qui est intéressant à ce niveau, et contrairement à la plupart des entreprises faisant affaire avec le gouvernement, c'est que la relation est dans ce cas dans les deux sens. En effet, même si une entreprise ne peut généralement donner autant que ce qu'elle peut recevoir des gouvernements, Attraction a essayé d'être plus active dans cette relation comme le montrent les propos de son dirigeant :

Écoute, je ne sais pas comment les autres font, comment je le fais pour être capable d'avoir, mais je pense que l'entreprise a été performante à certains égards à un moment donné, je pense qu'on a reçu puis on a donné aussi, et puis quand ils ont demandé des choses, de faire des témoignages ou de participer à toutes sortes d'événements pour lesquels ils avaient besoin d'entrepreneurs pour soit témoigner ou pour parler aux gens des choses, bon je me suis prêté à cela en région principalement. C'est peut être ça entre autres, moi j'ai tenté de leur faire vivre avec nous nos projets d'entreprise comme étant des acteurs au développement de cette entreprise-là et on s'est servi beaucoup d'eux aussi pour apprendre.

Ainsi, contrairement à d'autres entreprises, Attraction a donc su profiter de toutes les possibilités d'aide qui existent. Nous pensons que deux éléments ont joué favorablement à ce niveau. D'abord, le fait que le dirigeant a choisi de consacrer une partie de son temps à développer et à maintenir des relations profitables avec différentes parties prenantes, puis l'influence positive de ses conseillers externes qui connaissent l'importance de ces liens. Par ailleurs, ce qui est important dans la contribution du gouvernement, c'est que l'entreprise la considère comme une main tendue qui va la soutenir et l'aider à réaliser ses objectifs et pas comme celle qui va conditionner sa survie. Cette dernière est consciente que son évolution dépend avant tout de ses choix et son effort et que les ressources du milieu, aussi importants soient-elles, créent un cadre favorable à la réalisation de ces objectifs. Voyons comment le dirigeant aborde l'apport du gouvernement :

En fait, ça a aidé l'entreprise à se positionner. Naturellement, on prenait tout ce qu'on pouvait à ce moment-là, pour faire le passage, mais c'est sûr ça ne remplace pas les ventes nécessairement, mais ça t'aide à passer à travers, à faire le passage [...] Écoute, ce surplus d'apport-là fait souvent la petite différence, écoute c'est motivant dans le sens où quelque part, tu te sens un peu supporté moralement, c'est déjà ça, puis financièrement, ça aide aussi à faire les choses, sinon il aurait fallu passer par d'autres scénarios.

Le dirigeant évoque ici une contribution du gouvernement fédéral de 235 749 \$ dont 40 % est non remboursable. Ce montant fait partie d'une somme de 471 498 \$ investie dans l'acquisition de technologies de pointe ainsi que dans la réalisation d'une étude de marché aux États-Unis (voir également Martel, 2007).

6.12.4 L'importance de la réciprocité des liens

Quand il s'agit d'interactions, de partenariats et même de capital social, l'important ce n'est pas le simple fait de connaître quelqu'un ou de payer sa cotisation de membre mais d'être capable de profiter des ressources et des opportunités existantes. Pour pouvoir maximiser le potentiel de ces interactions, il faut souvent s'investir et entretenir ce portefeuille de relations. C'est pour cette raison que nous croyons que les personnes qui sont plus actives et qui s'investissent davantage ont plus de chances de tirer avantage de ces relations. D'ailleurs, c'est pour cette raison que nous avons préféré utiliser le mot *interactions* pour mettre l'accent sur le caractère réciproque de ces liens souvent source de confiance, de collaborations et de retombées plus importantes et plus durables. Par exemple, le dirigeant de l'entreprise a été invité à faire partie de la Table de concertation sur l'industrie du vêtement présidée par un sous-ministre du MDEIE. Étant aux premières loges, il a eu accès à des informations privilégiées et a défendu certains intérêts de l'industrie dont ceux de son entreprise.

Dans le même sens, le dirigeant d'Attraction est très actif sur le plan des associations régionales d'entrepreneurs. Par exemple, il a été, pendant dix ans, président d'un regroupement régional d'entreprises œuvrant dans le secteur de la confection appelé l'*Impact* où les membres se réunissaient à l'occasion pour parler de leurs problématiques d'entreprises, essayer de se faire connaître, faire la promotion de leurs produits, tenter de faire des échanges entre eux – que ce soit des ressources, des équipements, etc. – ou échanger des procédés.

Aujourd'hui, ce dirigeant fait partie du Groupement des chefs d'entreprises du Québec⁵⁹ et précisément du club Beauce-Appalaches composé de huit entreprises de différentes tailles

⁵⁹ www.groupement.ca. Sur leur site on peut lire : Le Groupement, c'est un réseau d'entraide unique rassemblant 1 500 chefs propriétaires et aspirants-chefs de PME, dans plus de 200 clubs à travers le Québec, le Nouveau-Brunswick et la Belgique.

et de différentes natures (le métal, le bois, le vêtement, l'imprimé, etc.) qui partagent les mêmes préoccupations et les mêmes intérêts. Les différents dirigeants de ces entreprises se rencontrent environ dix fois par année en plus des activités sociales et des événements au niveau provincial. D'après le dirigeant d'Attraction, ces rencontres sont souvent très constructives puisqu'elles offrent aux différents membres la possibilité d'échanger avec les autres, d'évoquer certains problèmes, de discuter de pistes de solutions et de profiter des expériences de chacun. Il considère même les dirigeants de ces entreprises comme d'autres conseillers externes qui peuvent l'aider à mieux gérer son entreprise et à faire les meilleurs choix pour sa croissance⁶⁰.

Ce genre d'interactions semblent donc très enrichissantes et surtout, permettent de répondre à un manque ressenti par beaucoup de dirigeants comme le note le dirigeant de l'entreprise :

Comme entrepreneur, t'es souvent en haut de la pyramide de ton entreprise, donc tu n'as pas grand monde à qui te confier à l'interne. Donc, c'est un peu un club de confidents, qui te permet de partager tes préoccupations entre nous, qui se ressemblent finalement, on ne parle pas beaucoup de produits là-dedans, on va parler plus de problèmes d'entreprise.

Ce constat va dans le même sens que les résultats de l'étude de Baillette (1997) sur ce même groupement de chefs d'entreprises, où elle écrit :

⁶⁰ Les propos suivants du dirigeant décrivent la mécanique de ce regroupement et les principaux thèmes abordés : On a une visite d'usine et après on a une rencontre qui dure peut-être quatre heures autour d'un souper, et puis il y a un partage avec ça, c'est-à-dire on fait un tour de table, qu'est-ce qui arrive, qu'est-ce qui s'est passé dans le mois, etc., y a-t-il quelque chose à dire qui me préoccupe, si j'ai des préoccupations, si j'ai besoin d'un coup de pouce. On va peut-être parler une heure, deux heures, si un entrepreneur a vraiment un problème important, on va essayer de solutionner son problème, on agit un peu comme un consultant tu sais, et on suit, tu m'avais parlé de ça l'autre mois t'en es rendu où avec ça, comment ça va, parle moi de ça et ainsi de suite. C'est comme ça, fait que ça c'est aidant, et puis ce qui chapeaute ça, ce groupe-là, c'est le Centre d'affaires de Drummondville. Il y a une équipe de permanents qui pilote tout ça, nous on a une permanente qui assiste aux rencontres, qui anime la rencontre, qui fait l'ordre du jour, etc. C'est une ressource externe que le groupement nous fournit qui est habilitée à animer les rencontres. Non c'est très intéressant, c'est intéressant, enrichissant et il y a toutes sortes de choses qui se passent, on peut mettre le bilan financier sur la table, on peut parler de problèmes personnels, il y en a qui ont vécu un problème de divorce, on dit écoute comment ça va dans ta vie, comment ça va dans ton entreprise, tu veux qu'on t'aide, fait que c'est comme des amis qui s'entraident.

Le problème de la solitude du dirigeant (aussi bien dans son entreprise avec ses employés qu'à l'extérieur avec sa famille) est ainsi fréquemment évoqué au cours des entretiens. Dans l'entreprise, le dirigeant va par exemple éviter de montrer ses états d'âme au personnel pour ne pas le démotiver. Par ailleurs, dans sa famille, il ne va pas forcément trouver de réponses à ses questions. Le dirigeant de PME souhaite donc entrer dans le Groupement pour se confier, parler de ses doutes : « J'avais besoin de parler à des gens qui vont me comprendre, qui ont les mêmes problèmes, les mêmes responsabilités. »

Concrètement, ces échanges permettent de répondre à certains besoins, par exemple dans le cas où l'entreprise se cherche du personnel ou des spécialistes dans un domaine particulier, jusqu'à la recommandation de sources de financement. Nous pouvons remarquer à ce niveau que contrairement à d'autres regroupements sectoriels, ce type d'association permet de réduire les craintes d'opportunisme et de divulgation d'informations ou de pratiques stratégiques à des concurrents.

6.12.5 L'apport d'autres interactions et synthèse des contributions

Dans le même ordre d'idées, l'entreprise a également entretenu tout au long de sa vie d'autres types d'interactions qui ont eu des répercussions importantes sur son fonctionnement. Il faut savoir par exemple que la Caisse de dépôt a été pendant six ans actionnaire de l'entreprise à hauteur de 20 %. Cependant, de l'avis unanime des trois frères, cette présence n'a pas apporté énormément à l'entreprise et était loin de correspondre aux attentes des propriétaires. La seule conséquence positive peut-être était de pousser l'entreprise à être mieux structurée et à formaliser la structure de son conseil d'administration. D'un autre côté, Attraction avait un syndicat depuis 2002 et contrairement à ce que certains pourraient croire, ce fut assez bénéfique pour l'entreprise et son bien-être collectif⁶¹.

⁶¹ Le dirigeant mentionne : « Non, c'est un bon syndicat ici, le syndicat affilié à la FTQ. Ça a structuré certaines choses, dans le passage qu'on avait à vivre en fait parce qu'on est passé de 240 employés à 75, il y a eu beaucoup de mises à pieds et ça nous a pratiquement aidés à gérer tout ça, parce qu'écoute devant l'évidence, si on était tout seul à gérer tout ça, ça n'aurait pas été plus simple, fait que là écoute, tout s'est fait dans les règles selon le syndicat, puis dans ce sens-là c'était correct et puis ils ont tenté de nous aider à trouver des comptes, ils ont demandé aux employés à une certaine époque de réduire leur salaire de 5 %, ils ont adhéré. On l'a d'ailleurs remis l'an passé, le syndicat n'est pas [...] Au contraire, pour sauver l'entreprise, et pour sauver les employés, ils ont participé. »

Évidemment, quand on parle d'interactions avec des parties prenantes, il ne faut pas oublier les clients puisque l'entreprise a toujours tenté d'instaurer avec eux des relations de proximité et de confiance basées sur la qualité des produits et du service. La preuve est que l'entreprise jouit d'une excellente réputation sur le marché, surtout dans ses créneaux principaux. Cette situation est d'autant plus importante que l'entreprise évolue dans le marché organisationnel – donc d'entreprise à entreprise – et dans ce genre de relations, la réputation et le contact personnalisé sont de mise. Le responsable des achats nous parle de cette réputation :

Je pense qu'ils ont bâti une réputation de gens honnêtes avec le temps, puis qui livrent à temps [...] La réputation, ça prend des années à gagner et peut se perdre en 3 minutes. Si, mettons, tu fais le tour de 50 clients, de 100 clients [...] Ils ont grandi avec leur clients, ils ont découvert des clients voilà 15 ans, 20 ans, fait qu'ils connaissent la petite madame de Gaspé qui a un petit magasin.

Pour finir avec l'apport des ressources externes, nous ne pouvons passer à côté des différents mandats que l'entreprise a octroyés à des consultants pour répondre à certains besoins. Cela démontre une certaine humilité mais aussi un certain pragmatisme dans le sens où le dirigeant de l'entreprise est conscient de ses forces, de ses faiblesses et de celles de son personnel, et n'hésite pas quand c'est nécessaire à faire appel à des experts afin qu'ils apportent leur savoir-faire et qu'ils aident l'entreprise à faire des choix stratégiques. Le tableau suivant énumère donc l'apport des principales ressources externes auxquelles l'entreprise a fait appel tout au long de sa vie :

Tableau 6.1 : L'apport des principales ressources externes dans le cas d'Attraction

Ressources externes	Apport
Asselin, Bannon et associés (2005)	Ils ont accompagné et encadré les ressources internes de l'entreprise pour développer le concept de la marque de commerce <i>Xplore</i>
La BDC, la Banque de développement du Canada (2003)	Des ateliers et de l'accompagnement en entreprise sur la réflexion stratégique et l'analyse des fonctions de l'entreprise

Guilbault et associés (2005-2006)	Une étude de marché aux États-Unis pour évaluer le potentiel de pénétration du marché américain des petites et moyennes chaînes.
La Caisse de dépôt à travers le programme Accès relève qui avait, entre 2000-2006, 20 % du capital de l'entreprise	En tant qu'actionnaire de l'entreprise, elle a siégé pendant six ans sur le conseil d'administration. En termes d'avantages, on peut citer l'apport financier dans une période assez difficile et la structuration du CA.
Contour détour Média	Développement site Web et affichage
Conseil d'administration	
Un spécialiste des marques et du développement de marchés	Apporter une expertise dans le <i>branding</i> et le développement des gammes et des nouveaux marchés et aider à structurer les façons de faire de l'entreprise à travers notamment la création du comité développement des affaires.
Une conseillère spécialisée en GRH	Différentes interventions concernant l'évolution de l'entreprise en général et les questions du facteur humain en particulier.
Un chef d'entreprise de la région	Il apportait un éclairage, de l'expérience sur le plan de l'exportation notamment.
Le Groupement des chefs d'entreprises : association intersectorielle	Toutes sortes de ressources : de l'écoute, des conseils, de la formation, des échanges de toutes sortes, du réseautage
La table de concertation de l'industrie du vêtement qui réunit la sous-ministre Madame Caron et les principaux acteurs de cette industrie comme des industriels, des designers, etc.,	Réseautage, informations, <i>lobbying</i>
Le gouvernement	Financement (prêts, subventions), formation, support, aide à la planification stratégique et animation de lac à l'épaule, etc.
Un fournisseur de Toronto	Fournisseur de matières premières, mais aussi un partenaire qui offrait des facilités de production en Chine et à Taiwan et qui a permis également de mieux comprendre et connaître le marché chinois.

La Caisse locale Desjardins	Prêt pour la création de l'entreprise Recommandation d'un contact pour explorer les possibilités en Chine
Le syndicat	La relation est plutôt bonne avec la direction. Il a eu surtout un rôle important et positif dans la période de restructuration de l'entreprise.

En résumé et à travers tout ce que nous venons de dire, le cas Attraction semble s'apparenter à une chaîne de valeur étendue, qui inclut différents partenaires contribuant de façon importante à la compétitivité de l'entreprise. En se basant sur des relations de réciprocité, chacun trouve son compte, participant du même coup à rehausser la proposition de valeur de l'entreprise. Ainsi, la valeur ne résulte pas uniquement de l'environnement interne de l'entreprise mais également de l'apport de différents partenaires qui gravitent autour de son modèle d'affaires.

6.13 Conclusion

Attraction constitue le deuxième terrain où nous avons essayé de retracer l'évolution de la stratégie d'entreprise, particulièrement face à l'abolition des quotas et autres événements traduisant l'ouverture des marchés. Là aussi, les dirigeants ont dû faire des choix importants, des choix largement influencés par leur vision stratégique, aussi bien sociale qu'économique. C'est une vision qui a dû s'accommoder à un environnement assez turbulent mais qui a pu être concrétisée à travers des décisions stratégiques liées notamment à l'évolution du modèle d'affaires et rendues possibles grâce à l'apport de plusieurs acteurs internes et externes. Aujourd'hui, l'entreprise peut se targuer d'avoir réussi à retrouver sa compétitivité après des années plus ou moins difficiles et surtout, sans avoir eu à renier ses principes fondamentaux de *management* humain, d'engagement envers sa communauté et de priorisation du client.

Rappelons à ce stade que ces études de cas servent à ramasser du contenu en mettant le processus stratégique de ces entreprises sous le microscope pour tenter d'identifier certaines occurrences et justifications communes. Ces dernières nous aideront à proposer, plus loin dans cette thèse, un modèle plutôt descriptif de l'évolution des stratégies d'entreprises en contexte d'ouverture des marchés.